

**Pengaruh Mutasi, Promosi, Dan Remunerasi Terhadap  
Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Pegawai Direktorat Jenderal Pajak  
Di KPP Madya Malang**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh:**

**Sumarsono**

**NIM : 201710280211025**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**2019**

**PENGARUH MUTASI, PROMOSI DAN REMUNERASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS  
PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
DI KPP MADYA MALANG**

Diajukan oleh :

**SUMARSONO**  
**201710280211025**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Jumat/25 Oktober 2019**

Pembimbing Utama

**Dr. Nazaruddin Malik, M.si.**

Pembimbing Pendamping

**Dr. Marsudi, M.M.**

Direktur  
Program Pascasarjana



**M. Asanul Huda, Ph.D.**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

**Dr. Eko Handayanto, M.M.**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**SUMARSONO**

**201710280211025**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Jumat / **25 Oktober 2019**  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

**Ketua** : **Dr. Nazaruddin Malik, M.Si.**  
**Sekretaris** : **Dr. Marsudi, M.M.**  
**Penguji I** : **Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M.**  
**Penguji II** : **Dr. Eko Handayanto, M.M.**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil ‘alamin segala puji bagi Allah Subhanahu Wata’ala, Tuhan Yang Maha Esa yang atas rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir tesis dengan baik. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang pertama kalinya kepada kedua pembimbing Dr. Nazaruddin Malik selaku dosen pembimbing I dan Dr. Marsudi selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing penulis menyelesaikan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberi balasan kebaikan kepada beliau. Amin.

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada beberapa pihak yang bersangkutan dalam kehidupan penulis diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kedua orang tua yang telah membesarkan saya dengan penuh kasih sayang serta memberikan dukungan baik secara langsung maupun dengan lantunan do’a yang tiada putus.
2. Istriku tercinta Fenti Rismawati, SE yang selalu memberikan semangat dan dukungan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu, serta kedua buah hati Nabila Syifa Althafunnisa dan Arkan Syafiq Baihaqi yang kehadirannya memberikan energi bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Dr. Fauzan M.Pd selalu rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen UMM Dr. Eko Handayanto, MM yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada seluruh mahasiswanya.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen UMM yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas dedikasi yang luar biasa dalam mengajar dan membimbing selama perkuliahan.
6. Ibu Nurbaeti Munawaroh selaku Kepala KPP Madya Malang yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dibawah instansi yang beliau pimpin.
7. Seluruh pegawai KPP Madya Malang atas kesediannya menjadi responden bagi penelitian ini sehingga dapat berjalan dengan baik.

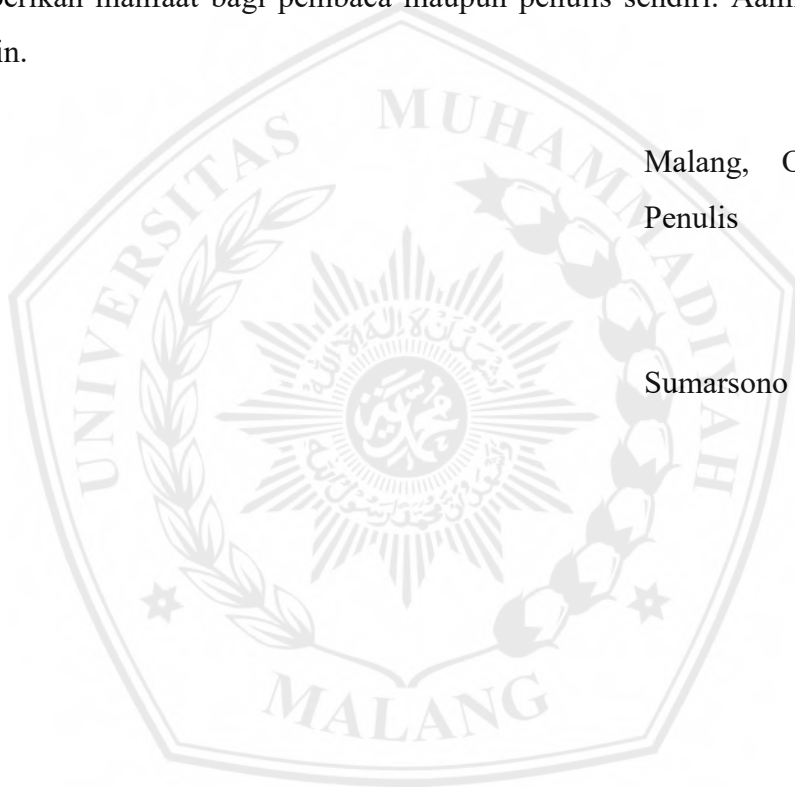
8. Rekan-rekan seperjuangan di Program Pasca Sarjana UMM Tahun 2019 yang telah melewati perkuliahan dengan kekompakan yang luar biasa. Semoga ilmu yang kita dapatkan senantiasa mendapatkan barokah dari Allah SWT.
9. Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun materi. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri. Aamiin ya Rabbal Alamin.

Malang, Oktober 2019

Penulis

Sumarsono





## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : SUMARSONO  
NIM : 201710280211025  
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH MUTASI, PROMOSI, DAN REMUNERASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK DI KPP MADYA MALANG** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 08 November 2019

Yang menyatakan,

  
**SUMARSONO**



**PENGARUH MUTASI, PROMOSI, DAN REMUNERASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS PEGAWAI DIREKTORAT  
JENDERAL PAJAK DI KPP MADYA**

Sumarsono

Mahasiswa Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mutasi, promosi, dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai Direktorat Jenderal Pajak KPP Madya Malang. Sampel yang diambil adalah *Account Representative*, Fungsional Pemeriksa Pajak, Kepala Seksi, dan Pelaksana dengan pertimbangan bahwa posisi-posisi tersebut di Instansi Direktorat Jenderal Pajak memiliki pola mutasi yang bersifat nasional. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Populasi dalam penelitian yaitu pegawai KPP Madya Malang yang seluruhnya berjumlah 117 pegawai.

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan mutasi, promosi, dan remunerasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Malang. Mutasi dan remunerasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang. Promosi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang. Kepuasan kerja mampu memediasi mutasi terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi promosi dan remunerasi terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.

Kata kunci: Mutasi, Promosi, Remunerasi, Kepuasan kerja, Loyalitas Pegawai, Direktorat Jenderal Pajak, KPP Madya Malang

Email : marsfensa@gmail.com

**THE EFFECT OF MUTATION, PROMOTION, AND REMUNERATION  
TOWARD WORK SATISFACTION AND EMPLOYEE LOYALTY OF  
DIRECTORATE GENERAL OF TAXES STAFF AT KPP MADYA MALANG**

Sumarsono

Student of Graduate Program

Master of Management Study Program Universitas Muhammadiyah Malang

**Abstract**

This research aims to investigate the effect of mutation, promotion, and remuneration towards work satisfaction and loyalty of Directorate General Of Taxes Staff at KPP Madya Malang. The samples taken were Account Representative, Functional of Tax Examiner, Section Chief, and the doer with consideration that these positions at Tax General Directorate have national pattern of mutation. The samples were taken through saturated sampling method in which all population members were made as samples. The population in this research were 117 staffs of KPP Madya Malang.

This research was analyzed by using quantitative method such as structural model by using Partial Least Square (PLS) method. The research results show that mutation, promotion, and remuneration have significant and positive effect towards work satisfaction of KPP Madya Malang Staffs. Mutation and remuneration have significant and positive effect towards the loyalty of KPP Madya Malang Staffs. Promotion has significant and negative effect towards the loyalty of KPP Malang Staffs. Work satisfaction has significant and positive effect towards the loyalty of KPP Madya Malang Staffs. Work satisfaction can mediate the mutation towards the loyalty of KPP Madya Malang Staffs. Work satisfaction cannot mediate promotion and remuneration towards the loyalty of KPP Madya Malang Staffs.

**Keywords:** Mutation, Promotion, Remuneration, Work Satisfaction, Loyalty, Tax General Directorate, KPP Madya Malang



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>A. PENDAHULUAN</b>	<b>Halaman</b>
1. Pendahuluan.....	1
<b>B. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
1. Landasan Teori .....	5
a. Loyalitas.....	5
b. Kepuasan Kerja.....	6
c. Mutasi.....	6
d. Promosi .....	7
e. Remunerasi.....	7
2. Penelitian Terdahulu .....	8
3. Kerangka Konsep Penelitian .....	9
4. Pengembangan Hipotesis .....	10
a. Mutasi terhadap Kepuasan Kerja .....	10
b. Promosi terhadap Kepuasan Kerja .....	11
c. Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja .....	11
d. Mutasi terhadap Loyalitas.....	12
e. Promosi terhadap Loyalitas .....	12
f. Remunerasi terhadap Loyalitas .....	12
g. Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas .....	13
h. Mutasi terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Kerja .....	14
i. Promosi terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Kerja .....	14
j. Remunerasi terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Kerja.....	14
<b>C. METODE PENELITIAN</b>	
1. Jenis dan Lokasi Penelitian .....	15
2. Populasi dan Sampel .....	15
3. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel .....	16
a. Mutasi.....	16
b. Promosi .....	16
c. Remunerasi.....	17
d. Kepuasan Kerja.....	17
e. Loyalitas .....	17
4. Teknis Analisa Data.....	18
<b>D. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
1. Karakteristik Responden .....	20
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	20
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan .....	20
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan .....	21

2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk .....	21
a. <i>Convergen Validity</i> .....	22
b. <i>Discriminant Validity</i> .....	23
c. <i>Composite Reliability</i> .....	23
3. Hasil Analisis PLS .....	24
a. <i>Goodness of Fit Model</i> .....	24
b. Hasil <i>Outer Model</i> .....	25
1) <i>Outer Model</i> pada Variabel Mutasi .....	25
2) <i>Outer Model</i> pada Variabel Promosi.....	25
3) <i>Outer Model</i> pada Variabel Remunerasi .....	26
4) <i>Outer Model</i> pada Variabel Kepuasan Kerja.....	26
5) <i>Outer Model</i> pada Variabel Loyalitas .....	27
c. Hasil <i>Inner Model</i> .....	28
1) Pengaruh Langsung.....	28
2) Pengaruh Tidak Langsung.....	29
d. Hasil Pengujian Hipotesis .....	30
4. Pembahasan .....	32
a. Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	32
b. Pengaruh Promosi Terhadap Kepuasan Kerja .....	32
c. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	33
d. Pengaruh Mutasi Terhadap Loyalitas .....	33
e. Pengaruh Promosi Terhadap Loyalitas .....	33
f. Pengaruh Remunerasi Terhadap Loyalitas.....	34
g. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas.....	35
h. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja.....	35
<b>E. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
1. Kesimpulan .....	36
2. Saran .....	36
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Karakteritik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	18
Tabel 2. Karakteritik Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan .....	19
Tabel 3. Karakteritik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan .....	19
Tabel 4. Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> .....	20
Tabel 5. Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity</i> .....	21
Tabel 6. Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i> .....	22
Tabel 7. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Mutasi .....	23
Tabel 8. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Promosi .....	24
Tabel 9. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Remunerasi .....	24
Tabel10. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Kepuasan Kerja .....	25
Tabel 11. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Loyalitas .....	26
Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model .....	27
Tabel 13. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model .....	28



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian .....	9
------------------------------------------------	---



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian .....	41
Lampiran 2. Data Penelitian .....	46
Lampiran 3. Hasil Analisis PLS .....	55
Lampiran 4. Hasil Analisis PLS dengan Bootstrap .....	56
Lampiran 5. Penelitian Terdahulu .....	65
Lampiran 6. Ringkasan Variabel, Indikator, Item, dan Sumber Intrumen .....	68
Lampiran 7. Hasil Uji Sobel .....	70





## A. PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak merupakan organisasi besar yang memiliki 42.733 pegawai tersebar di seluruh Indonesia sehingga harus memberikan perhatian yang besar pada penanganan masalah Sumber Daya Manusia (SDM). Loyalitas pegawai menjadi isu yang sangat penting karena untuk merekrut, mendidik, dan melatih pegawai pajak atau yang biasa disebut fiskus hingga memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan keahlian yang memadai di bidang perpajakan tentu membutuhkan pengorbanan yang tidak sedikit. Terlebih lagi dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai pajak banyak bersinggungan dengan data-data atau informasi penting dan sensitif yang sebagian diantaranya bersifat rahasia negara.

Direktur Jenderal Pajak (DJP) dalam beberapa kesempatan menyampaikan akan fenomena sebagian pegawai pajak mengundurkan diri dari organisasi. Harian Kompas tanggal 28 Mei 2014 mengutip pernyataan Dirjen Pajak bahwa Pegawai Pajak yang pintar-pintar banyak memilih *resign* dari pekerjaan mereka. Menteri Keuangan RI bahkan membuat pernyataan lebih mengejutkan bahwa setiap hari harus menandatangani surat pengunduran diri pegawai pajak. Menteri Keuangan juga menyampaikan bahwa karena gaji kecil, pegawai pajak berpindah ke perusahaan swasta. Kondisi yang disampaikan pejabat tersebut menimbulkan pertanyaan besar dalam masyarakat mengenai kondisi internal Direktorat Jenderal Pajak yang mendorong sebagian pegawai untuk mengajukan pengunduran diri.

Loyalitas pegawai tidak hanya meliputi lama bekerja namun lebih dalam lagi, menurut Hasibuan (2008) loyalitas pegawai adalah kesetiaan yang dicerminkan dengan totalitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kesediaan seseorang dalam menjaga dan memelihara perusahaannya dari segala ancaman yang datang. Seorang memiliki kinerja baik yang disertai dengan loyalitas tinggi maka interaksi yang terjadi dalam perusahaan akan berjalan dengan baik dan selalu mengarah pada pencapaian tujuan utama perusahaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa loyalitas pegawai sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Penelitian Ningtyas (2017) menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Thanos (2015) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan

motivasi pegawai memiliki efek yang signifikan secara simultan terhadap loyalitas pegawai. Dewanto dan Rury (2015) menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi loyalitas, dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah loyalitas karyawan.

Direktorat Jenderal Pajak merupakan instansi dengan jumlah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar sebanyak 4 unit, KPP Madya 19 unit, dan KPP Pratama sebanyak 309 unit. Kegiatan menjangkau masyarakat daerah terpencil yang tidak terjangkau oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) maka pelaksanaan pelayanan, penyuluhan, dan konsultasi perpajakan dilaksanakan oleh unit KP2KP. Dengan banyaknya kantor pelayanan dan sebaran luas wilayah kerja di seluruh Indonesia maka masalah mutasi, promosi, dan remunerasi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan.

Dalam rangka transfer ilmu pengetahuan dan teknologi, pengalaman, memberikan wawasan dan menciptakan suasana/lingkungan baru bagi pegawai, serta untuk menciptakan *good governance* maka perlu dilakukan mutasi atau pemindahan pegawai yang dilakukan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan berbagai aspek antara lain, sosial kemasyarakatan, keadilan, kepastian hukum, budaya, pendidikan, wilayah kerja, termasuk kompetensi dan kapabilitas pegawai yang merupakan variabel penting dalam pelaksanaan mutasi. Mutasi adalah perubahan posisi/ jabatan yang diterima oleh seorang pegawai baik itu secara horisontal maupun secara vertikal (Hasibuan, 2008).

Berkenaan dengan pelaksanaan mutasi sebagaimana diuraikan di atas, perlu dilaporkan bahwa sejak 2007, para pegawai yang berada di lingkungan unit kerja Pajak Bumi dan Bangunan dan unit kerja Pemeriksaan Pajak (fungsional pemeriksa pajak) yang sebelumnya dikelola Direktorat terkait, setelah dilakukan modernisasi administrasi Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak, pengelolaannya dikembalikan ke bagian Kepegawaian Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini merupakan salah satu upaya melakukan reformasi manajemen sumber daya manusia Direktorat Jenderal Pajak, khususnya menyangkut pengelolaan mutasi mereka. Sementara itu menyangkut pelaksanaan pola mutasi bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak secara keseluruhan, sangat wajar apabila dalam implementasinya, keputusan mutasi termasuk promosi, kadang-kadang kurang dapat memuaskan sebagian pihak. Hal ini

dikarenakan terbatasnya jumlah jabatan dengan jumlah pegawai/pejabat, termasuk pula data kepegawaian yang masih belum sempurna.

Terkait dengan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa menciptakan pola mutasi adalah sesuatu yang tidak mudah karena hal itu menyangkut suatu konstruksi atau bangunan yang terdiri dari manusia. Oleh karena itu, menyadari masih terdapatnya kekurangan dalam pola mutasi yang saat ini diimplementasikan, DJP secara terus menerus melakukan perbaikan pola mutasi tersebut.

Promosi merupakan hal yang selalu dianggap menjadi momok yang menakutkan, terutama bagi pegawai yang telah nyaman di tempat asal kerja mereka. Menurut Fahmi (2016) promosi adalah suatu kenaikan pada posisi pekerjaan seseorang. Kebijakan organisasi bahwa seorang pegawai yang promosi harus berpindah ke tempat lebih jauh dan terpencil membuat sebagian pegawai cenderung menghindari promosi jabatan. Padahal promosi jabatan ini merupakan peluang pegawai untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dan berkontribusi lebih besar pada organisasi.

Banyak faktor yang berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai, salah satunya adalah sistem remunerasi. Dalam hal ini sistem remunerasi yang diberikan kepada pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Dodi dan Evanita (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kompensasi yang diterima pegawai. Kompensasi pegawai Direktorat Jenderal Pajak diwujudkan dalam sistem remunerasi yang dilaksanakan pertama kali berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 289/KMK.01/2007 tentang Peringkat Jabatan di Lingkungan Departemen Keuangan.

Program remunerasi merupakan salah satu program reformasi birokrasi yang telah dicanangkan pemerintah melalui pemberian tunjangan tambahan yang diberikan oleh lembaga sesuai dengan kinerja yang telah dilakukan oleh masing masing pelaku kerja sebagai imbalan atau jasa atas kinerja yang dihasilkan. Berkaitan tentang uraian tersebut, Statemen Menteri Keuangan RI mengatakan banyak pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang mengundurkan diri karena tergiur gaji besar dari sektor swasta.

Rencana Kementerian Keuangan (Kemenkeu) terkait remunerasi yang akan mengubah skema pemberian tunjangan kinerja alias tukin pegawai Direktorat

Jenderal Pajak (DJP). Perubahan skema ini disebut-sebut dilandasi prinsip keadilan bagi seluruh pegawai pajak di seluruh Kantor Wilayah DJP di Indonesia.

Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Pengawasan Pajak mengatakan, selama ini, pemberian tunjangan pegawai pajak hanya berbasis realisasi penerimaan pajak yang berhasil dikumpulkan secara menyeluruh oleh DJP. Padahal, hasil penerimaan pajak tersebut masih belum mampu menutupi 100 persen target yang dibidik pemerintah. Bahkan, dalam beberapa tahun terakhir, jumlahnya hanya berhenti di kisaran 80 persen. Sehingga pemberian tunjangan kepada pegawai pajak hanya sekitar 80 persen dari nilai maksimal. Prinsip ini tentu tidak cukup adil bagi Kanwil yang berhasil memenuhi target penerimaan pajak mencapai 100 persen. Pasalnya, sekalipun telah maksimal, Kanwil hanya diapresiasi dengan tunjangan sebesar 80 persen menurut perhitungan sesuai Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai.

Pertimbangan lain, beban kerja yang harus ditanggung oleh masing-masing Kanwil tidak sama. Kanwil Khusus, Kanwil Madya, dan Kanwil Pratama, ketiganya memiliki beban kerja yang tidak sama dan kapasitas penanganan wajib pajak yang berbeda. Sehingga, perhitungan kinerja perlu dibedakan. Hal ini tentunya menimbulkan pertanyaan apakah remunerasi yang diberikan telah memberikan kepuasan kerja bagi para pegawai.

Permasalahan yang telah penulis uraikan terkait sistem mutasi, promosi, dan remunerasi serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak, maka penulis tertarik meneliti dan menganalisis terkait sistem mutasi, promosi, dan remunerasi serta dampak permasalahan tersebut terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Malang Madya yang merupakan unit eselon I kementerian keuangan yang diberikan wewenang untuk merumuskan dan melaksanakan standarisasi teknis dibidang perpajakan.

Hasil dari penelitian diharapkan bisa memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis yaitu memberikan informasi tambahan dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak berkepentingan dalam organisasi untuk menetapkan kebijakan, serta pemahaman tentang pengaruh mutasi, promosi, dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai Direktorat Jenderal Pajak secara

husus KPP Madya Malang dan secara teoritis memberikan pengetahuan terkait pengembangan ilmu tentang mutasi, promosi, dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai serta memberikan sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Landasan Teori**

#### **a. Loyalitas**

Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab (Hasibuan, 2008).

Poerwopoespito (2004) menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap pegawai yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito (2004) juga menjelaskan bahwa sikap pegawai sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

#### **b. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2009). Berdasarkan definisi ini, pengukuran yang berkenaan dengan kepuasan kerja lebih cenderung berdasarkan pada perasaan seseorang dalam menjalankan pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2002).



### **c. Mutasi**

Mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar (Nitisemito, 2002). Selanjutnya menurut Hasibuan (2008) menyebutkan mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal dalam satu organisasi. Mutasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan atau pemerintahan. Menurut Sastrohadiwiryono (2015) mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu yang bertujuan tenaga kerja memperoleh kepuasan kerja mendalam serta prestasi kerja semaksimal mungkin kepada perusahaan atau pemerintahan.

### **d. Promosi**

Hasibuan (2012) mengatakan promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.

Mulai tahun 2018 dan seterusnya, proses promosi dilaksanakan oleh DJP melalui manajemen talenta yang mengacu pada PMK Nomor 60/PMK.01/2016 sebagaimana telah diubah dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017 beserta peraturan pelaksanaan di bawahnya. Proses manajemen talenta akan memetakan pegawai berdasarkan dua sumbu, yaitu sumbu kinerja dan kompetensi.

### **e. Remunerasi**

Remunerasi mempunyai pengertian berupa “sesuatu” yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah di berikan kepada organisasi tempat bekerja (Surya, 2004). Remunerasi mempunyai makna yang lebih luas dari pada gaji. Karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, di berikan secara langsung ataupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin.

Sistem remunerasi pegawai DJP mengalami perombakan dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di

Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, beserta aturan pelaksanaannya, yaitu PMK Nomor 211/PMK.03/2017.

Perombakan tersebut mendesak dilakukan dengan pertimbangan skema pemberian tunjangan kinerja pegawai DJP belum mampu mendorong terciptanya kondisi ideal. Sebelum pemberlakuan Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017, pemberian tunjangan kinerja pegawai semata-mata hanya didasarkan pada realisasi penerimaan pajak secara nasional, belum memperhatikan risiko dan beban kerja yang berbeda pada tiap unit, serta belum mempertimbangkan kinerja organisasi dan kinerja pegawai.

## **2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengacu pada 20 penelitian terdahulu sebagai acuan untuk menganalisis penelitian yang diajukan. Pada tabel penelitian terdahulu (lampiran 5) bukti empiris dari penelitian-penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan-perbedaan hasil penelitian yang terkait dengan mutasi, promosi, remunerasi, kepuasan kerja, dan loyalitas termasuk didalamnya bidang yang diteliti, lokasi penelitian, sifat penelitian (kuantitatif dan kualitatif) serta alat analisis yang digunakan.

Dalam menerangkan hubungan antar variabel pada penelitian terdahulu diatas terdapat penelitian yang memberikan hasil yang berbeda :

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Munir (2012) menunjukkan bahwa promosi pengaruhnya tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
- b. Penelitian yang dilakukan Tiwari (2016) menunjukkan bahwa tidak ada dampak kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai.
- c. Penelitian yang dilakukan Putri (2015) menunjukkan bahwa mutasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
- d. Penelitian yang dilakukan oleh Rahardjo (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Kepuasan kerja terbukti memediasi antara kompensasi terhadap loyalitas pegawai.

Berdasarkan uraian di atas telah memberikan celah penelitian yang akan mendapat pembahasan lebih lanjut dalam penelitian ini. Dari uraian tersebut, dapat

disimpulkan bahwa ada celah penelitian antara promosi terhadap kepuasan kerja dan celah kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja, celah mutasi terhadap kepuasan kerja.

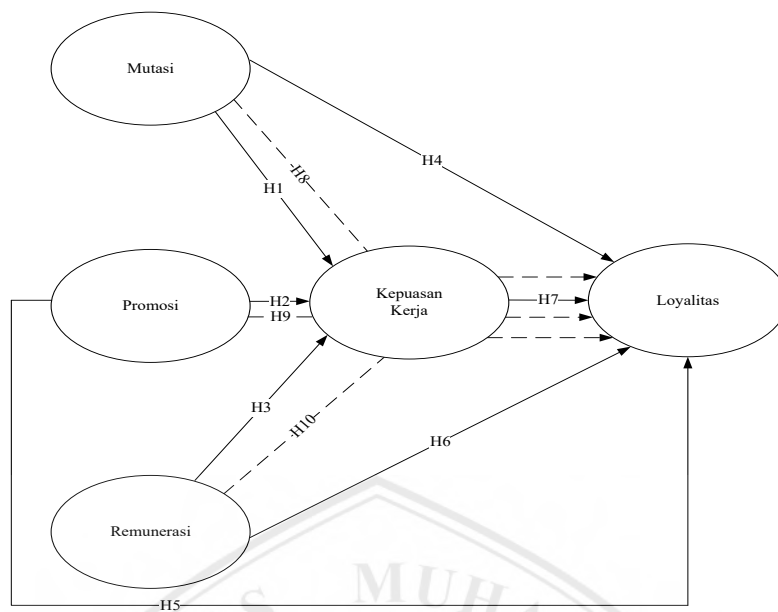
Fakta bahwa terdapat banyak permohonan *resign* pegawai pajak yang sebagian kemudian pindah ke sektor swasta merupakan fenomena yang harus mendapat perhatian serius bahwa terdapat masalah loyalitas pada organisasi tersebut. Berdasarkan kerangka teori yang telah diuraikan diatas bahwa loyalitas pegawai sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja sehingga penulis menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel.

Selain itu berdasarkan observasi lapangan pada lingkungan kerja di direktorat Jenderal Pajak, masalah mutasi, promosi, dan remunerasi merupakan hal-hal yang paling sering dibahas maupun dikritisi oleh pegawai pajak. Beberapa literatur mendukung adanya peran remunerasi atau kompensasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Ramadhani (2015) menunjukkan kepuasan kerja mampu memediasi antara kompensasi terhadap loyalitas pegawai.

Ada dugaan mutasi, promosi dan remunerasi berpengaruh terhadap loyalitas tergantung pada kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan adanya celah (*gap*) tersebut. Selain itu berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, belum adanya penelitian yang menempatkan variabel mutasi, promosi, dan remunerasi secara bersama-sama sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas pegawai serta menempatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

### **3. Kerangka Konsep Penelitian**

Berdasarkan uraian pendahuluan serta tinjauan kepustakaan dan penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka konseptual yang mengacu pada beberapa konsep yang telah disampaikan oleh beberapa peneliti terdahulu. Kerangka konseptual yang menguraikan mengenai beberapa faktor sumber daya organisasi instansi yang meliputi variabel mutasi, promosi, dan remunerasi, pengaruhnya terhadap variabel kepuasan kerja dan loyalitas pegawai KPP Madya Malang. Secara skematis pengaruh variabel-variabel laten dalam penelitian ditunjukkan pada Gambar berikut ini :



**Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian**

#### **4. Pengembangan Hipotesis**

Penelitian ini menguji pengaruh langsung mutasi, promosi, dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai serta menguji pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

##### **a. Mutasi terhadap Kepuasan Kerja**

Ketidakpuasan pada pekerjaan pegawai secara umum tercermin dalam berbagai hal yaitu permintaan dari pegawai untuk mutasi, keluhan terhadap pekerjaan, tidak patuh terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau menghindar terhadap tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, sementara kepuasan kerja adalah salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh setiap pegawai di tempat kerja Ying, Shafazawana, Tharikh, Zuliawati, Saad, dan Sukumaran (2016).

Temuan berdasarkan penelitian dilakukan oleh Dodi dan Evanita (2014), Aminah (2013), Firmansyah (2017), dan Rinaldi, Sani, dan Martono (2018) menyatakan bahwa mutasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari pernyataan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

**H1: Mutasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja**

## **b. Promosi terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap pegawai tentunya memiliki tujuan dalam bekerja. Sebagian pegawai menginginkan untuk dapat melanjutkan jenjang kariernya pada organisasi tempat mereka bekerja yaitu berupa promosi jabatan. Promosi jabatan akan meningkatkan penghasilan pegawai dan memberikan fasilitas pegawai yang melekat pada jabatan yang akan disandangnya. Promosi diberikan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja terbaik. Promosi memiliki tujuan yaitu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan pencapaian pekerjaan.

Temuan berdasarkan penelitian dilakukan oleh Putri (2015), Rinaldi, Sani, dan Martono (2018), dan Sulaiman (2016) menyatakan bahwa promosi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

**H2: Promosi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja**

## **c. Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut William dan Keith dalam Hasibuan (2002) remunerasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia sedangkan Simamora (2004) mendefinisikan remunerasi adalah semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa terwujud dan tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Remunerasi merupakan apa yang diterima oleh pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Salah satu tujuan pemberian kompensasi disebutkan oleh Hasibuan (2002) adalah kepuasan kerja yaitu dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diamanahkan kepada pegawai tersebut.

Temuan berdasarkan penelitian dilakukan oleh Malik, Danish, dan Munir, (2012), Dodi dan Evanita (2014), Sulaiman (2016), dan Pratama dan Prastya (2017) menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H3: Remunerasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja**



#### **d. Mutasi terhadap Loyalitas**

Menurut Shafazawana (2016) permintaan mutasi merupakan salah satu sebab ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan sedangkan menurut Robbins (2008) kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap perkembangan organisasi yang tercermin dari respon pegawai terhadap kepuasan kerja yaitu salah satunya adalah penilaian pegawai untuk tetap setia terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi. Dari pernyataan yang telah disebutkan, maka penulis mengajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

#### **H4: Mutasi berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas**

#### **e. Promosi terhadap Loyalitas**

Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang pegawai memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Pegawai yang mendapat promosi akan memiliki tanggung jawab lebih besar, jabatan lebih tinggi, upah yang lebih tinggi. Upah yang lebih tinggi menurut Jusuf (2010) merupakan salah satu faktor rasional yang mempengaruhi loyalitas pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Isnaini (2016) menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Kediri. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

#### **H5: Promosi berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas**

#### **f. Remunerasi terhadap Loyalitas**

Pendapat para ahli banyak yang menyatakan bahwa konsep remunerasi sama dengan konsep kompensasi sebagaimana banyak yang terdapat pada buku manajemen sumber daya manusia. Ruky (2006) menyebutkan bahwa istilah imbalan digunakan untuk meng-Indonesia-kan istilah *compensation* yang datang dari buku-buku manajemen sumber daya manusia yang di impor dari Amerika. Bangsa Inggris maupun Organisasi Buruh Internasional atau *ILO (International Labour Organization)* pun menyebutkan sebuah konsep imbalan atau kompensasi dengan istilah remunerasi.

Menurut Mahmudi (2007) tujuan utama sistem remunerasi salah satunya untuk menjaga agar pegawai dalam organisasi tetap mau bekerja karena remunerasi yang tidak sepadan memungkinkan pegawai melakukan mogok kerja yang akan merugikan organisasi. Dari pernyataan yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengajukan dan menguji hubungan variabel remunerasi dan loyalitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Onsardi (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kompensasi, pemberdayaan dan kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani dan Rahardjo (2017) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Isnaini (2016) menunjukkan bahwa kompensasi atau remunerasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Kediri. Dari pernyataan yang disebutkan diatas, maka penulis mengajukan hipotesis yang keenam sebagai berikut:

#### **H6: Remunerasi berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas**

##### **g. Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas**

As'ad (2003) mengatakan kepuasan kerja dalam tingkat tertentu mampu mencegah pegawai untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila pegawai di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, pegawai tersebut akan cenderung bertahan di perusahaan tersebut walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Pegawai yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding pegawai lain. As'ad (2003) mengemukakan bahwa kepuasan kerja yaitu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyelesaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.

Thanos, Pangemanan, dan Rumokoy (2015), Waqas, dkk. (2014), Dewanto (2015), Ningtyas (2017), Basalamah (2012), Cristoforus (2017), Putri (2013), Irawan (2016), Prabhakar (2016), dan Ramadhani dan Rahardjo (2017) dalam temuannya mengemukakan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai. Dari pernyataan yang disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang ketujuh sebagai berikut:

#### **H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap loyalitas**

#### **h. Mutasi terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Kerja**

Mutasi pegawai dimaksudkan untuk menempatkan pegawai di tempat yang tepat sehingga mereka akan mendapatkan suasana baru dan kepuasan kerja yang lebih baik serta akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Azizi, Zolfaghari, dan Liang, 2010). Apabila pegawai di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, pegawai tersebut akan cenderung bersikap loyal di perusahaan.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja memediasi pengaruh mutasi terhadap loyalitas pegawai, selanjutnya dianalisis apakah ada pengaruh tidak langsung antara mutasi terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja. Dari pernyataan yang disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang kedelapan sebagai berikut:

**H8: Ada pengaruh tidak langsung mutasi terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja**

#### **i. Promosi terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Kerja**

Azizi, Zolfaghari, dan Liang (2010) dalam studinya menyatakan mutasi pekerjaan dapat berarti promosi. Promosi adalah bentuk penghargaan jika seorang pegawai memiliki kinerja yang tinggi dan memiliki perilaku sangat baik terwujud dalam bentuk peningkatan karir. Meningkatnya karir pegawai akan mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga kepuasan yang diperoleh pegawai dari perusahaannya diharapkan memiliki loyalitas atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja memediasi pengaruh promosi terhadap loyalitas pegawai, selanjutnya dianalisis apakah ada pengaruh tidak langsung antara promosi terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja. Dari pernyataan yang disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang kesembilan sebagai berikut:

**H9: Ada pengaruh tidak langsung promosi terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja**

#### **j. Remunerasi terhadap Loyalitas melalui Kepuasan Kerja**

Mahmudi (2007), mengatakan bahwa tujuan utama sistem remunerasi yaitu menarik pegawai berkompeten, berkualitas, dan berkarakter bergabung dengan organisasi, mempertahankan pegawai yang memiliki keunggulan kompetensi, berkualitas, dan berkarakter baik yang telah bergabung dengan organisasi agar tidak keluar dari organisasi, menjaga pegawai tetap bekerja karena remunerasi yang tidak

layak memungkinkan pegawai melakukan pemogokan kerja yang merugikan organisasi, dan memotivasi pegawai agar mencapai prestasi yang lebih baik. berdasarkan penjelasan yang telah disebutkan remunerasi yang layak akan membawa dampak positif terhadap kepuasan kerja sehingga diharapkan pegawai yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki loyalitas atau komitmen lebih besar terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani dan Rahardjo (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi antara kompensasi terhadap loyalitas pegawai. Dalam penelitian ini kepuasan kerja memediasi pengaruh remunerasi terhadap loyalitas pegawai, selanjutnya dianalisis apakah ada pengaruh tidak langsung antara remunerasi terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja. Dari pernyataan yang disebutkan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis yang kesepuluh sebagai berikut:

**H10: Ada pengaruh tidak langsung remunerasi terhadap loyalitas pegawai melalui kepuasan kerja**

## **C. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis dan Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang diambil pada KPP Madya Malang. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian tingkat eksplanasi. Penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013). Jadi dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh mutasi, promosi, dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai KPP Madya Malang.

### **2. Populasi dan Sampel**

Salah satu variabel yang diuji dalam penelitian ini adalah mutasi sehingga penulis memilih sampel dengan karakteristik yang pola mutasinya nasional. Sampel yang diambil adalah Account Representative, Fungsional Pemeriksa Pajak, Kepala Seksi, dan Pelaksana dengan pertimbangan bahwa posisi-posisi tersebut di Instansi Direktorat Jenderal Pajak memiliki pola mutasi yang bersifat nasional.

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Populasi dalam penelitian yaitu pegawai KPP Madya Malang yang seluruhnya berjumlah 117 pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka sampel yang diambil adalah seluruh pegawai Kantor pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang yang berjumlah 117 orang pegawai.

### **3. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pertimbangan studi literatur dan penggunaan variabel yang sudah diteliti sebelumnya terdiri dari mutasi, promosi, remunerasi, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai. Ringkasan variabel, indikator, item, dan sumber penelitian (Lampiran 6) yang diajukan oleh penulis yaitu:

#### **a. Mutasi**

Mutasi dalam penelitian ini dilaksanakan berdasarkan kehendak instansi untuk meningkatkan kinerja dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan lain didasarkan pada kecakapan, kemampuan pegawai, sikap, dan disiplin pegawai. Kegiatan ini menuntut keharusan pegawai untuk menjalankannya. Sehingga mutasi dapat diukur dengan indikator menurut Hasibuan (2008) yang mengatakan: pemindahan pengalaman (M1), pengetahuan (M2), kebutuhan (M3), kecakapan (M4) dan tanggung jawab (M5).

#### **b. Promosi**

Proses promosi dilaksanakan oleh DJP melalui manajemen talenta yang mengacu pada PMK Nomor 60/PMK.01/2016 sebagaimana telah diubah dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017 beserta peraturan pelaksanaan di bawahnya. Pelaksanaan manajemen talenta ini diharapkan dapat menjadi sarana keterbukaan proses pengisian jabatan di DJP sehingga dapat memberikan rasa keadilan bagi seluruh pegawai DJP. Pegawai yang berkinerja tinggi dan memiliki kompetensi paling luas, akan dijadikan *talent* pengisian jabatan promosi dengan mengikuti serangkaian proses seleksi untuk memilih *talent* terbaik sebanyak sejumlah rasio terhadap jabatan kosong.



Berdasarkan hal tersebut promosi jabatan dapat diukur melalui indikator yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012) yaitu: Kepercayaan (P1), Keadilan (P2), Formasi (P3).

#### **c. Remunerasi**

Sistem remunerasi pegawai DJP mengalami perombakan dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, beserta aturan pelaksanaannya, yaitu PMK Nomor 211/PMK.03/2017.

Dalam manajemen sumber daya aparatur, sistem remunerasi pegawai tidak dapat berdiri sendiri. Oleh karena itu, sistem remunerasi ini harus berkaitan dengan pola mutasi/karier serta manajemen talenta. Dengan demikian, pegawai diharapkan termotivasi untuk bersedia ditempatkan pada unit kerja dengan risiko maupun beban kerja yang lebih tinggi karena dimungkinkan untuk menerima besaran tunjangan kinerja yang berbeda.

Menurut Santoso (2012) penetapan sistem remunerasi Aparatur Sipil Negara dapat diukur dengan indikator terdiri dari : *system merit* (R1), adil (R2), layak (R3), kompetitif (R4), dan transparan (R5).

#### **d. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan puas pegawai KPP Madya Malang apabila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pegawai tersebut dan begitu juga sebaliknya.

Indikator yang digunakan pada kepuasan kerja menurut Luthans (2002) adalah Kepuasan terhadap pekerjaan (K1), Kepuasan terhadap pembayaran (K2), Kepuasan terhadap promosi (K3), Kepuasan terhadap supervisi (K4), dan Kepuasan terhadap rekan kerja (K5).

#### **e. Loyalitas**

Loyalitas terhadap Instansi merupakan salah satu unsur yang digunakan Instansi dalam penilaian pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai KPP Madya Malang menjaga dan membela Instansi di dalam maupun di luar pekerjaan.

Loyalitas kerja pegawai KPP Madya Malang tidak terbentuk begitu saja dalam Instansi, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat di dalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja pegawai. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berkaitan dengan karyawan maupun organisasi.

Sehingga indikator loyalitas kerja menurut Siswanto (2015) menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan pegawai antara lain: Taat pada peraturan (L1), Tanggung jawab pada organisasi (L2), Kemauan untuk bekerja sama (L3), Rasa memiliki (L4), Hubungan antar pribadi (L5), dan Kesukaan terhadap pekerjaan (L6).

#### **4. Teknis Analisa Data**

Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*, dimana skala *likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013). Pilihan terhadap masing-masing jawaban atau tanggapan responden. Sangat setuju/ sangat puas (diberi skor 5), setuju/ puas (diberi skor 4), netral (diberi skor 3), tidak setuju/ tidak puas (diberi skor 2), dan sangat tidak setuju/ sangat tidak puas (diberi skor 1).

Pengujian instrumen penelitian dilihat dari validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Sedangkan menurut Sugiyono (2013), hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Sugiyono (2013) menyatakan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih (Arikunto, 2006).

Berdasarkan pada permasalahan, hipotesis dan rancangan penelitiannya, data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode

kuantitatif, yaitu adalah model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. *Partial Least Square (PLS)* adalah model struktural yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian, SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus benar, dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori yang lemah.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada KPP Madya Malang terhadap 117 pegawai diketahui beberapa karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, pangkat/golongan, dan tingkat jabatan sebagai berikut:

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	78	66.667
2	Wanita	39	33.333
	Total	117	100

*Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin pria yaitu sebanyak 78 orang atau 66.667%.

#### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan pegawai KPP Madya Malang seperti pada Tabel 2:

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan**

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Presentase
1	Pengatur Muda/IIa	13	11.111
2	Pengatur Muda Tk.I/IIb	2	1.709
3	Pengatur/IIc	5	4.274
4	Pengatur Tk.I/IId	16	13.675
5	Penata Muda/IIIa	7	5.983
6	Penata Muda Tk.I/IIIb	20	17.094
7	Penata/IIIc	18	15.385
8	Penata Tk.I/IIId	17	13.675
9	Pembina/IVa	14	11.966
10	Pembina Tk.I/IVb	5	4.274
	Total	117	100

*Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang didominasi oleh pegawai dengan pangkat/golongan Penata Muda Tk.I/IIIb yaitu sebanyak 20 orang atau 17.094%. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang memiliki pangkat/golongan yang berbeda-beda.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan tingkatan jabatan pegawai KPP Madya malang seperti pada Tabel 3:

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
1	Kepala Seksi PDI	1	0.855
2	Kepala Seksi Pelayanan	1	0.855
3	Kepala Seksi Penagihan	1	0.855
4	Kepala Seksi Waskon I	1	0.855
5	Kepala Seksi Waskon II	1	0.855
6	Kepala Seksi Waskon III	1	0.855
7	Kepala Seksi Waskon IV	1	0.855
8	Kepala Seksi Pemeriksaan	1	0.855
9	Kepala Subbagian Umum dan KI	1	0.855
10	Pelaksana	46	39.316

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
11	Pemeriksa Pajak Madya	10	8.547
12	Account Representative	25	21.368
13	Pemeriksa Pajak Muda	13	11.111
14	Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan	2	1.709
15	Pemeriksa Pajak Pertama	8	6.838
16	Pemeriksa Pajak Pelaksana	4	3.419

Sumber: Data KPP Madya Malang, 2019

## 2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Penggunaan alat analisis PLS mengharuskan pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, sebagai pengujian *Goodness of Fit* pada *outer model*. Terdapat tiga pengukuran yang digunakan yaitu (1) *convergent validity*, (2) *discriminant validity*, dan (3) *composite reliability*.

### a. Convergen Validity

Pengukuran *convergent validity* dari *outer model* yaitu dengan melihat nilai *outer loading* dari tiap variabel. Jika nilai *outer loading* di atas 0.5, maka indikator tersebut dinyatakan valid konvergen. Hasil pengujian secara lengkap disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. Hasil Pengujian Convergent Validity**

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Mutasi	Pengalaman (M1)	0.816	Valid
	Pengetahuan (M2)	0.864	Valid
	Kebutuhan (M3)	0.661	Valid
	Kecakapan (M4)	0.89	Valid
	Tanggung jawab (M5)	0.855	Valid
Promosi	Kepercayaan (P1)	0.886	Valid
	Keadilan (P2)	0.912	Valid
	Formasi (P3)	0.841	Valid
Remunerasi	System Merit (R1)	0.843	Valid
	Adil (R2)	0.831	Valid
	Layak (R3)	0.82	Valid
	Kompetitif (R4)	0.759	Valid
	Transparan (R5)	0.786	Valid

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan (K1)	0.81	Valid
	Kepuasan terhadap pembayaran (K2)	0.719	Valid
	Kepuasan terhadap promosi (K3)	0.754	Valid
	Kepuasan terhadap supervisi (K4)	0.787	Valid
	Kepuasan terhadap rekan kerja (K5)	0.883	Valid
Loyalitas	Taat pada peraturan (L1)	0.808	Valid
	Tanggung jawab (L2)	0.822	Valid
	Kemauan untuk bekerja sama (L3)	0.889	Valid
	Rasa memiliki (L4)	0.783	Valid
	Hubungan antar pribadi (L5)	0.829	Valid
	Kesukaan terhadap pekerjaan (L6)	0.836	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua *outer loading* dalam pengukuran tiap variabel penelitian memiliki *outer loading* di atas 0.5 telah terpenuhi dengan demikian seluruh indikator sebagai pengukur konstruk kelima variabel penelitian telah valid konvergen.

#### b. *Discriminant Validity*

Salah satu pengukuran validitas konstruk adalah *discriminant validity*. Validitas diskriminan dimaksudkan menguji bahwa suatu konstruk secara tepat hanya mengukur konstruk yang diukur, bukan konstruk yang lain. Metode pengujian *discriminant validity* yaitu metode akar AVE yang dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten. Jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel laten, mengindikasikan valid diskriminan.

**Tabel 5. Hasil Pengujian *Discriminant Validity***

Variabel	AVE	Akar AVE	Skor Korelasi Antar Variabel Laten					Keterangan
			KK	L	M	P	R	
KK	0.628	0.792		0.720	0.708	0.781	0.731	Valid
L	0.687	0.829	0.720		0.772	0.574	0.713	Valid
M	0.674	0.821	0.708	0.772		0.600	0.707	Valid
P	0.774	0.880	0.781	0.574	0.600		0.705	Valid
R	0.653	0.808	0.731	0.713	0.707	0.705		Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)

Dari tabel di atas terlihat pada keempat variable, nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten, dengan demikian telah memenuhi pengujian validitas diskriminan.

### c. *Composite Reliability*

Salah satu pengukuran reliabilitas konstruk adalah *composite reliability*. Variabel dinyatakan reliabel secara konstruk jika nilai *composite reliability* di atas 0.7. Berikut disajikan hasil pengukuran reliabilitas:

**Tabel 6. Hasil Pengujian *Composite Reliability***

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.894	Reliabel
Loyalitas	0.929	Reliabel
Mutasi	0.911	Reliabel
Promosi	0.911	Reliabel
Remunerasi	0.904	Reliabel

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 3)*

Dari tabel di atas, hasil pengujian menunjukkan seluruh nilai *composite reliability* memperlihatkan nilai yang lebih besar dari 0.7 maka *composite reliability* terpenuhi. sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator memang menjadi pengukur konstraknya masing-masing.

### 3. Hasil Analisis PLS

Di dalam PLS. terdapat beberapa pengujian. Yang pertama adalah pemeriksaan *Goodness of Fit* model, kedua hasil outer model, dan ketiga hasil inner model sebagai berikut:

#### a. *Goodness of Fit Model*

Pemeriksaan *goodness of fit* model dalam PLS dapat dilihat dari nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai  $Q^2$  dihitung berdasarkan nilai  $R^2$  dari masing-masing variabel endogen sebagai berikut:

1. Pengukuran variabel endogen Kepuasan Kerja diperoleh  $R^2$  sebesar 0.768 atau 76.8%. Hal ini mengindikasikan sebesar 67.4% Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh Mutasi, Promosi, dan Remunerasi.

2. Pengukuran variabel endogen Loyalitas. diperoleh  $R^2$  sebesar 0.674 atau 67.4%. Hal ini mengindikasikan sebesar 67.4% Loyalitas dipengaruhi oleh Mutasi, Promosi, Remunerasi, dan Kepuasan kerja.

Dengan demikian nilai predictive relevance ( $Q^2$ ) diperoleh sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.768)(1 - 0.674)$$

$$Q^2 = 0.924$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.924 atau 92.40% bernilai sangat tinggi sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 92.40% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model PLS yang dibangun adalah sebesar 92.40% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 92.40% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 7.60% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error.

#### **b. Hasil Outer Model**

*Outer model* adalah pengukuran variabel berdasarkan indikator-indikatornya. Nilai *outer loading* ataupun *outer weight* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel latent. Indikator dengan *outer loading* ataupun *outer weight* terbesar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Jika nilai T-statistik lebih besar dari 1.96 dan nilai P-value lebih kecil dari 0.05.

##### **1) Outer Model pada Variabel Mutasi**

Variabel yang pertama adalah Mutasi. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Mutasi.

**Tabel 7. Hasil Outer Model pada Variabel Mutasi**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
Pengalaman (M1)	0.816	24.846	0.000	signifikan
Pengetahuan (M2)	0.864	27.829	0.000	signifikan
Kebutuhan (M3)	0.661	8.378	0.000	signifikan
Kecakapan (M4)	0.890	80.851	0.000	signifikan
Tanggung jawab (M5)	0.855	55.124	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)*



Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa mutasi dicerminkan oleh lima indikator yaitu pengalaman, pengetahuan, kebutuhan, kecakapan, dan tanggung jawab. Dari kelima indikator terlihat bahwa indikator keempat yaitu kecakapan memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran mutasi utamanya dilihat dari kecakapan yang dimiliki pegawai.

## 2) *Outer Model* pada Variabel Promosi

Variabel yang kedua adalah promosi. Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel promosi.

**Tabel 8. Hasil *Outer Model* pada Variabel Promosi**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
Kepercayaan (P1)	0.886	45.198	0.000	signifikan
Keadilan (P2)	0.912	88.119	0.000	signifikan
Formasi (P3)	0.841	42.867	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa promosi dicerminkan oleh tiga indikator yaitu kepercayaan, keadilan, dan formasi. Dari ketiga indikator terlihat bahwa indikator kedua yaitu keadilan memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran promosi utamanya dilihat dari keadilan yang didapatkan dari Instansi.

## 3) *Outer Model* pada Variabel Remunerasi

Variabel yang ketiga adalah remunerasi. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel remunerasi.

**Tabel 9. Hasil *Outer Model* pada Variabel Remunerasi**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
System merit (R1)	0.843	56.774	0.000	signifikan
Adil (R2)	0.831	27.452	0.000	signifikan
Layak (R3)	0.820	21.001	0.000	signifikan
Kompetitif (R4)	0.759	32.044	0.000	signifikan
Transparan (R5)	0.786	45.805	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa remunerasi dicerminkan oleh lima indikator yaitu sistem merit, adil, layak, kompetitif, dan

transparan. Dari lima indikator terlihat bahwa indikator pertama yaitu sistem merit memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran remunerasi utamanya dilihat dari sistem merit dalam pemberian remunerasi oleh instansi.

#### 4) *Outer Model* pada Variabel Kepuasan Kerja

Variabel yang ketiga adalah kepuasan kerja. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel kepuasan kerja.

**Tabel 10. Hasil *Outer Model* pada Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
Kepuasan terhadap pekerjaan (K1)	0.810	23.409	0.000	signifikan
Kepuasan terhadap pembayaran (K2)	0.719	10.632	0.000	signifikan
Kepuasan terhadap promosi (K3)	0.754	16.406	0.000	signifikan
Kepuasan terhadap supervisi (K4)	0.787	30.930	0.000	signifikan
Kepuasan terhadap rekan kerja (K5)	0.883	45.267	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa kepuasan kerja dicerminkan oleh lima indikator yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap pembayaran, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap supervisi, dan kepuasan terhadap rekan kerja. Dari lima indikator terlihat bahwa indikator kelima yaitu kepuasan terhadap rekan kerja memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kepuasan kerja utamanya dilihat dari kepuasan terhadap rekan kerja yang terjadi dalam bekerja.

#### 5) *Outer Model* pada Variabel Loyalitas

Variabel yang ketiga adalah loyalitas. Variabel ini diukur menggunakan enam indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel loyalitas.

**Tabel 11. Hasil *Outer Model* pada Variabel Loyalitas**

Indikator	<i>Outer Loading</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
Taat pada peraturan (L1)	0.808	97.900	0.000	signifikan
Tanggung jawab (L2)	0.822	20.700	0.000	signifikan
Kemauan untuk bekerja sama (L3)	0.889	99.036	0.000	signifikan
Rasa memiliki (L4)	0.783	20.849	0.000	signifikan
Hubungan antar pribadi (L5)	0.829	22.359	0.000	signifikan
Kesukaan terhadap pekerjaan (L6)	0.836	38.270	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa loyalitas dicerminkan oleh enam indikator yaitu taat pada peraturan, tanggungjawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, dan kesukaan terhadap pekerjaan. Dari enam indikator terlihat bahwa indikator ketiga yaitu kemauan untuk bekerja sama memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran loyalitas utamanya dilihat dari kemauan untuk bekerja sama antar sesama pegawai yang terjadi dalam bekerja.

### c. Hasil *Inner Model*

Pengujian *inner model* atau *structural model* pada intinya menguji hubungan antar variabel dalam penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan nilai T-statistic dan *P-value* pada masing-masing jalur pengaruh secara parsial. Terdapat dua jenis pengaruh dalam PLS. yaitu (1) pengaruh langsung. dan (2) pengaruh tidak langsung.

#### 1) Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh yang langsung diukur dari satu variabel ke variabel lainnya. Terdapat lima pengaruh langsung yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 12. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model**

Pengaruh Langsung	<i>Inner Weight</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja -> Loyalitas	0.298	2.111	0.035	Hipotesis diterima

Pengaruh Langsung	<i>Inner Weight</i>	T-statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
Mutasi -> Kepuasan Kerja	0.219	8.643	0.000	Hipotesis diterima
Mutasi -> Loyalitas	0.473	5.993	0.000	Hipotesis diterima
Promosi -> Kepuasan Kerja	0.376	3.058	0.002	Hipotesis diterima
Promosi -> Loyalitas	-0.160	3.460	0.001	Hipotesis ditolak
Remunerasi -> Kepuasan Kerja	0.374	3.091	0.002	Hipotesis diterima
Remunerasi -> Loyalitas	0.261	1.968	0.049	Hipotesis diterima

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)*

Dari hasil pengujian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- Pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap loyalitas diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.298, Artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi loyalitas pegawai.
- Pengujian pengaruh langsung antara mutasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.219, Artinya semakin tinggi mutasi akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja.
- Pengujian pengaruh langsung antara mutasi terhadap loyalitas diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.473, Artinya semakin tinggi mutasi akan mengakibatkan semakin tinggi loyalitas pegawai.
- Pengujian pengaruh langsung antara promosi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.376, Artinya semakin tinggi promosi akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja.
- Pengujian pengaruh langsung antara promosi terhadap loyalitas diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar -0.160, Artinya semakin tinggi promosi akan mengakibatkan semakin rendah loyalitas pegawai. Hal ini disebabkan di Direktorat Jenderal Pajak konsekuensi dari promosi adalah dipindahkan ke daerah terpencil. Hal ini menyebabkan promosi justru dapat menurunkan loyalitas pegawai, mengingat promosi menyebabkan seseorang akan bertugas ditempat yang jauh dari homebase.

- f) Pengujian pengaruh langsung antara remunerasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.374, Artinya semakin tinggi remunerasi akan mengakibatkan semakin tinggi kepuasan kerja.
- g) Pengujian pengaruh langsung antara remunerasi terhadap loyalitas diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.261, Artinya semakin tinggi remunerasi akan mengakibatkan semakin tinggi loyalitas pegawai.

## 2) Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diukur secara tidak langsung pada satu variabel ke variabel lainnya melalui perantara (intervening). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan *Sobel Test*. Jika  $P\text{-value} > 0.05$  maka tidak ada pengaruh tidak langsung adalah tidak signifikan dan jika  $P\text{-value} < 0.05$  maka pengaruh tidak langsung adalah signifikan.

Secara lengkap perhitungan uji sobel tersaji pada lampiran 7 dan ringkasan perhitungan uji sobel adalah sebagai berikut:

**Tabel 13. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model**

Pengaruh Tidak Langsung	<i>P-value</i>	Keterangan
Mutasi -> Loyalitas	0.041	Hipotesis diterima
Promosi -> Loyalitas	0.082	Hipotesis ditolak
Remunerasi -> Loyalitas	0.081	Hipotesis ditolak

*Sumber: Data Diolah, 2019*

Dari tabel di atas diperoleh hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

- a) Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara mutasi terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja adalah signifikan.
- b) Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara promosi terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja adalah tidak signifikan.
- c) Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara remunerasi terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja adalah signifikan.

#### **d. Hasil Pengujian Hypothesis**

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti yang tersaji sebagai berikut ini:

**Hipotesis 1.** Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara mutasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.219, Artinya semakin tinggi mutasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

**Hipotesis 2.** Promosi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara promosi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.376, Artinya semakin tinggi promosi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

**Hipotesis 3.** Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara remunerasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.374, Artinya semakin tinggi remunerasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula kepuasan kerja.

**Hipotesis 4.** Mutasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara mutasi terhadap loyalitas diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.473, Artinya semakin tinggi mutasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula loyalitas.

**Hipotesis 5.** Promosi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas adalah ditolak. Pengujian pengaruh langsung antara promosi terhadap loyalitas diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar -0.160, Artinya semakin tinggi promosi akan mengakibatkan semakin rendah loyalitas begitu juga sebaliknya.

**Hipotesis 6.** Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara remunerasi terhadap loyalitas diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.261, Artinya semakin tinggi remunerasi akan mengakibatkan semakin tinggi pula loyalitas.

**Hipotesis 7.** Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap loyalitas diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.298, Artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi pula loyalitas.

**Hipotesis 8.** Mutasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja adalah diterima. Pengaruh tidak langsung antara mutasi terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.041. Artinya semakin tinggi mutasi akan semakin tinggi pula loyalitas, jika kepuasan kerja juga semakin tinggi.

**Hipotesis 9.** Promosi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja adalah ditolak. Pengaruh tidak langsung antara promosi terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.082. Artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi promosi terhadap loyalitas.

**Hipotesis 10.** Remunerasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja adalah ditolak. Pengaruh tidak langsung antara remunerasi terhadap loyalitas melalui perantara kepuasan kerja diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.081. Artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi remunerasi terhadap loyalitas.

#### **4. Pembahasan**

##### **a. Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa mutasi yang terjadi di dalam instansi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator mutasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja yaitu terkait dengan kecakapan. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kecakapan sesuai bidang keahlian dan pegawai memiliki kecakapan yang mampu diandalkan menghadirkan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Dodi dan Evanita (2014), Aminah (2013), Firmansyah (2017), dan Rinaldi, Sani, dan Martono (2018). Hal ini juga sejalan dengan temuan Sastrohadiwiryo (2015) yang mengatakan mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu yang

bertujuan tenaga kerja memperoleh kepuasan kerja mendalam serta prestasi kerja semaksimal mungkin kepada perusahaan atau pemerintahan.

#### **b. Pengaruh Promosi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa promosi yang terjadi di dalam instansi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator promosi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja yaitu terkait dengan keadilan. Ini menunjukkan bahwa pemberian promosi kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau berprestasi dan pemberian promosi kepada pegawai yang memiliki kompetensi menghadirkan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Putri (2015), Rinaldi, Sani, dan Martono (2018), dan Sulaiman (2016). Hal ini juga sejalan dengan temuan Simamora (2006) yang mengatakan manfaat dari promosi jabatan salah satunya yaitu berdasarkan riset menunjukkan kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi signifikan.

#### **c. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa remunerasi diberikan oleh instansi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator remunerasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kepuasan kerja yaitu terkait dengan sistem merit. Ini menunjukkan bahwa pemberian remunerasi kepada pegawai oleh Instansi berdasarkan pada beban kerja (grade/peringkat) yang diemban dan pemberian remunerasi kepada pegawai oleh Instansi sesuai dengan kinerja yang dicapai menghadirkan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung oleh penelitian dari Dodi dan Evanita (2014), Sulaiman (2016), Malik, Danish, dan Munir (2012), dan Pratama dan Prasetya (2017). Hal ini juga sejalan dengan temuan Hasibuan (2002) yang mengatakan salah satu tujuan pemberian kompensasi atau remunerasi adalah kepuasan kerja yaitu dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diamanahkan kepada pegawai tersebut.



#### **d. Pengaruh Mutasi Terhadap Loyalitas**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa mutasi yang terjadi di dalam instansi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap peningkatan loyalitas pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator mutasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan loyalitas yaitu terkait dengan kecakapan. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kecakapan sesuai bidang keahlian dan pegawai memiliki kecakapan yang mampu diandalkan akan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap Instansi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kebijakan DJP yang telah menerapkan pola mutasi jabatan karier, yaitu pola mutasi untuk jabatan struktural dan jabatan fungsional. Pola mutasi di lingkungan DJP sendiri memiliki tujuan yang cukup luas, yaitu tujuan lain dengan mempertimbangkan keinginan organisasi dan keinginan pegawai.

#### **e. Pengaruh Promosi Terhadap Loyalitas**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa promosi yang terjadi di dalam instansi memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap peningkatan loyalitas pegawai. Dapat diketahui dengan indikator promosi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan loyalitas yaitu terkait dengan keadilan. Ini menunjukkan bahwa meskipun promosi diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau berprestasi dan promosi diberikan kepada pegawai yang memiliki kompetensi memberikan dampak terhadap penurunan loyalitas pegawai KPP Madya Malang.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian dari Isnaini (2016). Dalam penelitian ini promosi berpengaruh signifikan negatif, hal ini menunjukkan bahwa promosi yang diterapkan oleh Instansi merupakan hal yang selalu dianggap menjadi momok yang menakutkan, terutama bagi pegawai yang telah nyaman di tempat asal kerja mereka sehingga bagi sebagian pegawai justru enggan untuk mendapat promosi jabatan yang diberikan oleh Instansi.

Hal ini sejalan dengan temuan Fahmi (2016) yang mengatakan promosi adalah suatu kebijakan organisasi bahwa seorang pegawai yang promosi harus berpindah ke tempat lebih jauh dan terpencil membuat sebagian pegawai cenderung menghindari promosi jabatan. Padahal promosi jabatan ini merupakan peluang

pegawai untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dan berkontribusi lebih besar pada organisasi.

Sistem promosi di DJP mengharuskan pegawai dipromosikan ke tempat terpencil memberikan persepsi negatif pegawai terhadap loyalitas pegawai. Peningkatan jabatan yang diterima menimbulkan konsekuensi pegawai tersebut harus berpindah tugas menjauhi homebase. Hal ini menimbulkan pengorbanan yang besar bagi pegawai tersebut mengingat kantor pajak tersebar diseluruh pelosok tanah air, sehingga butuh biaya yang besar jika dia ingin pulang bertemu keluarga. Demikian juga untuk mengajak keluarga berpindah tempat ke lokasi promosi. Pertimbangan fasilitas yang belum merata menjadi hal penting yang harus dipertimbangkan seperti rumah tinggal yang layak, faktor keamanan, kesehatan, pendidikan anak, dan fasilitas pendukung lainnya.

#### **f. Pengaruh Remunerasi Terhadap Loyalitas**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa remunerasi diberikan oleh instansi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap peningkatan loyalitas pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator remunerasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan loyalitas pegawai yaitu terkait dengan sistem merit. Ini menunjukkan bahwa pemberian remunerasi kepada pegawai oleh Instansi berdasarkan pada beban kerja (grade/peringkat) yang diemban dan pemberian remunerasi kepada pegawai oleh Instansi sesuai dengan kinerja yang dicapai akan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap Instansi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Onsardi, Asmawi, dan Abdullah (2017), Ramadhani dan Rahardjo (2017), dan Isnaini (2016). Hal ini juga sejalan dengan temuan Jusuf (2010) yang mengatakan bahwa gaji dan tunjangan (remunerasi) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai.

#### **g. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas**

Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai KPP Madya Malang memiliki pengaruh signifikan positif terhadap peningkatan loyalitas pegawai. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator kepuasan kerja yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan loyalitas pegawai yaitu terkait dengan kepuasan terhadap rekan kerja. Ini menunjukkan bahwa kepuasan terhadap rekan kerja yang mempunyai sikap saling membantu dan

kepuasan terhadap rekan kerja yang mempunyai sikap saling menghargai akan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap Instansi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Thanos, Pangemanan, dan Rumokoy (2015), Waqas, dkk. (2014), Dewanto (2015), Ningtyas (2017), Basalamah (2012), Cristoforus (2017), Putri (2013), Irawan (2016), Prabhakar (2016), dan Ramadhani dan Rahardjo (2017). Hal ini juga sejalan dengan temuan As'ad (2003) yang mengatakan kepuasan kerja dalam tingkat tertentu mampu mencegah pegawai untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila pegawai di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, pegawai tersebut akan cenderung bertahan di perusahaan tersebut walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Pegawai yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding pegawai lain.

#### **h. Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja**

Penelitian terdahulu oleh Dodi dan Evanita (2014), Aminah (2013), dan Rinaldi, Sani, dan Martono (2018) menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan penelitian lain oleh Thanos (2015), Waqas (2014), Dewanto (2015), Ningtyas (2017), Basalamah (2012), Cristoforus (2017), Putri (2013), Irawan (2016), Prabhakar (2016), dan Ramadhani dan Rahardjo (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai.

Berdasarkan hal tersebut penulis membuktikan secara empiris variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel mutasi terhadap variabel loyalitas. Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi antara mutasi terhadap loyalitas. Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi mutasi di dalam instansi yang diterapkan pada KPP Madya Malang menyebabkan semakin tinggi pula loyalitas, jika kepuasan kerja pegawai juga semakin tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian tidak langsung variabel promosi dan remunerasi terhadap loyalitas, didapatkan kepuasan kerja tidak mampu memediasi variabel promosi dan remunerasi terhadap loyalitas. Hasil penelitian bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani dan Rahardjo (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi antara

kompensasi/remunerasi terhadap loyalitas pegawai. Kegagalan kepuasan kerja memediasi pengaruh promosi dan remunerasi terhadap loyalitas pegawai secara tidak langsung menunjukkan bahwa persepsi pegawai pajak bahwa mutasi, yang merupakan penentuan dimana pegawai tersebut bertugas, merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

- a) Mutasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Malang.
- b) Promosi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Malang.
- c) Remunerasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Malang.
- d) Mutasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.
- e) Remunerasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.
- f) Promosi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.
- g) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.
- h) Kepuasan kerja mampu memediasi mutasi terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.
- i) Kepuasan kerja tidak mampu memediasi promosi terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.
- j) Kepuasan kerja tidak mampu memediasi remunerasi terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.

## 2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan loyalitas pegawai sebagai berikut:

- a) Instansi hendaknya mempertahankan sistem mutasi pegawai dan program remunerasi yang telah diberikan kepada pegawai KPP Madya Malang, sehingga berdasarkan hal tersebut pegawai KPP Madya Malang akan merasa puas. Rasa puas pegawai berdampak positif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.
- b) Instansi hendaknya memperhatikan pelaksanaan promosi jabatan dikarenakan menurut hasil penelitian, promosi yang diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi justru memberikan dampak terhadap penurunan loyalitas pegawai KPP Madya Malang. Faktor promosi kedaerah terpencil dan jauh dari homebase menjadi pertimbangan penting bagi pegawai. Institusi harus dapat meminimalkan efek negatif dari promosi berkaitan dengan lokasi promosi yang lebih memperhatikan lokasi homebase pegawai. Pemerataan fasilitas terutama tempat tinggal yang layak, kondisi keamanan, kesehatan, pendidikan, dan fasilitas penunjang lainnya dapat meminimalkan efek promosi ke tempat yang jauh dari homebase pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aminah, S. (2013). Pengaruh Mutasi Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia* (4 ed.). Yogyakarta: Liberty.
- Azizi, N., Zolfaghari, S., & Liang, M. (2010). Modeling job rotation in manufacturing systems: The study of employee's boredom and skill variations. *International Journal of Production Economics* , 123 (1), 69-85.
- Basalamah, A. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Staf Reception Pada Hotel X Di madiun, Jawa Timur. *Jurnal Binus Business Review* , 03 (01).
- Cristoforus, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karywan Homeschooling carnation Cirebon.
- Dewanto, A. R. (2015). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Pegawai Pada CV Asatex Surakarta. *Electronic Theses and Dissertation* .
- Dodi, H., & Evanita, S. (2014). Pengaruh Mutasi, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Firmansyah, A. (2017). Pengaruh Program Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pt.Kai Daop II Bandung. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* .
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Keempat ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Irawan, B. H. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Pengelolaan Stress Kerja sebagai Variabel Moderating.
- Jusuf, H. (2010). *Tingkatkan Loyalitas Guna Peningkatan Prestasi Kerja dan Karir*.

- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mahmudi. (2007). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics* , 6-9.
- Ningtyas, A. C. (2017). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Pegawai PT Patiware Sungai Raya (Kab. Bengkayang).
- Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen Personalia* (Edisi ke 4 ed.). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Onsardi, Asmawi, M., & Abdullah, T. (2017). The Effect Of Compensation, Empowerment, And Job Satisfaction On Employee Loyalty. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)* , 5 (12), 7590-7599.
- Poerwopoespito. (2004). *Komitmen Dalam Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Management Student.
- Prabhakar, A. (2016). Analysis of high job satisfaction relationship with employee loyalty in context to workplace environment. *International Journal of Applied Research* , 2 (4), 640-643.
- Pratama, A. W., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* , 46 (1), 52-60.
- Putri, A. T. (2015). The effect of promotion and transfer positions to job satisfaction of employees at Kanwil II PT. Pegadaian (Persero) Pekanbaru. *Jom FEKON* , 2 (1), 1-11.
- Putri, O. P. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai PT Putra Masindo Utama Palembang.
- Rajput, S., Singhai, M., & Tiwari, S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study Of academicians. *Asian J. Management* , 7 (2), 1-5.
- Ramadhani, Z. P., & Rahardjo, M. (2017). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervenning. *Diponogoro Journal of Management* , 6 (4), 1-12.

- Rinaldi, U., Sani, & Martono. (2018). Mutation and Promotion System and its relation to employee satisfaction and Job Performance of West Kalimantan Immigration Office. *Journal of Applied Management (JAM)* , 16 (1), 106-114.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. USA: Pearson International Edition, Prentice-Hall.
- Ruky, A. S. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Saharuddin, & Sulaiman. (2016). The Effect Of Promotion And Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction And Working Motivation Of Employees In The Department Of Water And Mineral Resources Energy North Aceh District. *International Journal of Business and Management Invention* , 5 (10), 33-40.
- Santoso, U. (2012, 11 03). *remunerasi pegawai*. Retrieved 06 25, 2019, from [uripsantoso.wordpress.com:  
https://uripsantoso.wordpress.com/2012/11/03/remunerasi-pegawai-](https://uripsantoso.wordpress.com/2012/11/03/remunerasi-pegawai-)
- Sastrohadiwiryo, S. (2015). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto, H. B. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- survei-perusahaan-sulit-pertahankan-karyawan-kompeten-1417455396*. (2014, December 2). Retrieved July 25, 2019, from [ekbis.sindonews.com:  
https://ekbis.sindonews.com/read/931567/34/survei-perusahaan-sulit-pertahankan-karyawan-kompeten-1417455396](https://ekbis.sindonews.com/read/931567/34/survei-perusahaan-sulit-pertahankan-karyawan-kompeten-1417455396)
- Thanos, C. A., Pangemanan, S. S., & Rumokoy, F. S. (2015). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus PT. Kimia Farma Apotek di Sam Ratulangi, Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* , 15 (04), 313-321.



- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., et al. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning & Development* , 4 (2), 141-161.
- Wungu, J., & Harsojo, H. B. (2003). *Merit Sistem*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Ying, C. Y., Shafazawana, Tharikh, M., Zuliawati, Saad, M., & Sukumaran. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance* , 604-611.



## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Yth. Bapak / Ibu responden

Dengan Hormat,

Kuesioner penelitian ini bertujuan untuk membantu penyelesaian Thesis saya pada Program Magister Manajemen (S2) Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Malang. Adapun judul penelitian ini adalah : **“Pengaruh Mutasi, Promosi, Dan Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai Direktorat Jenderal Pajak KPP Madya Malang ”**.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, dengan segala kerendahan hati saya mohon agar kiranya Bapak/Ibu/Saudara/I menyisihkan waktu untuk menyampaikan berbagai pengalaman dan permasalahan yang pernah dialami selama menjadi pegawai melalui pengisian kuesioner yang terlampir.

Atas segala kerjasama dan bantuan yang diberikan, kami ucapkan terima kasih..

Malang, Agustus 2019

Hormat Kami

Sumarsono

---

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama : ..... ( tidak harus diisi )
- b. Umur : .....
- c. JenisKelamin :.....
- d. Pendidikan : .....
- e. Status Perkawinan : .....
- f. Pangkat/Golongan : .....

## **II. PETUNJUK PENGISIAN**

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan sebenar-benarnya, dengan cara melingkari huruf di depan jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

## **III. KUESIONER PENELITIAN**

### **A. MUTASI**

#### **❖ Pengalaman**

1. Saya memiliki pengalaman sesuai dengan bidang keahlian  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
2. Saya mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

#### **❖ Pengetahuan**

3. Saya memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi yang saya jalankan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
4. Saya mengetahui dengan baik atas kebijakan mutasi yang ditetapkan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

#### **❖ Kebutuhan**

5. Mutasi dilakukan karena adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
6. Mutasi dilakukan karena kebutuhan sesuai dengan bidang keahlian  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

#### **❖ Kecakapan**

7. Saya memiliki kecakapan sesuai bidang keahlian  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
8. Saya memiliki kecakapan yang mampu diandalkan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

#### **❖ Tanggung jawab**

9. Saya bertanggung jawab terhadap tugas atau kewajiban  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
10. Saya bertanggung jawab sepenuhnya terhadap segala keputusan yang saya ambil  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

### **B. PROMOSI**

#### **❖ Kepercayaan**

1. Instansi memberikan keyakinan kepada pegawai yang memiliki kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dalam bekerja pada jabatan yang diemban  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

2. Instansi telah menetapkan pengalaman sebagai syarat promosi jabatan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Keadilan**

3. Instansi memberikan promosi kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau berprestasi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
4. Instansi memberikan promosi kepada pegawai yang memiliki kompetensi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Formasi**

5. Instansi mempromosikan pegawai sesuai kebutuhan formasi jabatan yang ada  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
6. Formasi yang diberikan instansi sesuai dengan kompetensi pegawai yang dipromosikan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

**C. REMUNERASI**

❖ **Sistem Merit**

1. Instansi memberikan remunerasi berdasarkan pada beban kerja (grade/peringkat) yang diemban  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
2. Instansi memberikan remunerasi sesuai dengan kinerja yang dicapai  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Adil**

3. Instansi memberikan remunerasi yang sama terhadap pekerjaan dengan beban kerja yang sama walaupun berbeda jabatan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
4. Instansi memberikan remunerasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, ketrampilan, serta tanggung jawab yang lebih tinggi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Layak**

5. Instansi memberikan remunerasi yang layak untuk memenuhi kebutuhan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
6. Instansi memberikan remunerasi yang layak untuk meningkatkan kesejahteraan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Kompetitif**

7. Instansi memberikan remunerasi yang setara dengan sektor swasta  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

8. Remunerasi diberikan berdasarkan kompetisi yang sehat antar pegawai  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Transparan**

9. Instansi memberikan pengetahuan tentang sistem remunerasi yang akan diberikan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
10. Instansi secara terbuka memberikan pengetahuan tentang sistem pemotongan remunerasi yang akan diberikan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

**D. KEPUASAN KERJA**

❖ **Kepuasan terhadap pekerjaan**

1. Saya menikmati pekerjaan yang diberikan instansi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
2. Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang diberikan instansi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Kepuasan terhadap pembayaran**

3. Saya puas terhadap gaji yang diberikan instansi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
4. Saya merasa puas terhadap tunjangan kinerja yang diberikan instansi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Kepuasan terhadap promosi**

5. Saya merasa puas terhadap keadilan promosi yang dilaksanakan oleh instansi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
6. Saya merasa puas terhadap kesempatan promosi yang diberikan oleh instansi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Kepuasan terhadap supervisi**

7. Saya merasa puas terhadap atasan yang mengawasi pekerjaan pegawai  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
8. Saya puas terhadap atasan yang memberikan solusi kepada pekerjaan pegawai yang mengalami kesulitan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

❖ **Kepuasan terhadap rekan kerja**

9. Saya puas terhadap rekan kerja yang mempunyai sikap saling membantu  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
10. Saya puas terhadap rekan kerja yang mempunyai sikap saling menghargai  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

## **E. LOYALITAS**

### **❖ Taat pada peraturan**

1. Saya taat pada peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
2. Saya senantiasa menaati jam kerja yang telah ditentukan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

### **❖ Tanggungjawab pada organisasi**

3. Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau tepat waktu  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
4. Saya senantiasa menjaga segala fasilitas atau alat kerja yang saya gunakan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

### **❖ Kemauan untuk bekerja sama**

5. Saya dapat bekerja sama dengan baik terhadap rekan kerja  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
6. Saya lebih memilih melakukan pekerjaan bersama-sama daripada melakukannya sendiri  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

### **❖ Rasa memiliki**

7. Saya akan menjaga instansi dari hal-hal yang dapat merugikan instansi  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
8. Saya akan melindungi citra instansi yang baik  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

### **❖ Hubungan antar pribadi**

9. Saya memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
10. Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

### **❖ Kesukaan terhadap pekerjaan**

11. Saya melaksanakan pekerjaan dengan senang hati tanpa merasa dipaksa  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju
12. Saya merasa antusias saat melakukan pekerjaan  
a. Sangat setuju b. Setuju c. Ragu-ragu d. Kurang setuju e. Tidak setuju

## LAMPIRAN 2. DATA PENELITIAN

no	mutasi										promosi					
	pengalaman		pengetahuan		kebutuhan		kecakapan		tanggung jawab		kepercayaan		keadilan		formasi	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6
1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
2	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2
4	4	4	4	2	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
8	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
14	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
15	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
16	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
19	3	4	4	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
20	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
21	4	4	5	5	3	3	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3
22	5	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3
23	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
24	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

2																
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2																
6	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3
2																
7	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3
2																
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2																
9	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3
3																
0	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
3																
1	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
3																
2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3																
3	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
3																
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3																
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
3																
6	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
3																
7	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3																
8	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
3																
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4																
0	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4																
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4																
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4																
3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4																
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4																
5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4																
6	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4																
7	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4																
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4



49	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	3	3	4	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2
51	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
54	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3
57	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5
60	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
61	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3
62	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
63	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
64	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
65	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
66	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
67	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
72	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

73	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
74	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
75	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
76	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
77	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3
79	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	3	3	4	2	2	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2
81	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
83	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
84	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4
85	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2
86	4	4	4	2	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3
88	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3
90	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3
94	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
95	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
96	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3

97	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
98	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
101	3	4	4	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
102	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
103	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3
104	5	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3
105	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
108	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
109	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
110	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3
111	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3
112	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
113	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

1 1 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1 1 5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3
1 1 6	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
1 1 7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

remunerasi										kepuasan kerja									
sistem merit		adil		layak		kompetitif		transparan		kepuasan terhadap pekerjaan		kepuasan thd pembayaran		kepuasan terhadap promosi		kepuasan terhadap supervisi		kepuasan terhadap rekan kerja	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3
4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	3	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4

4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	2	2	2	2	2	5	5	5	5
5	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	3	5	5
4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
5	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	2	2	2	2	2	5	5	5	5
5	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	5	5	5
4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4		4		4		4		3	3	4	3	4	4
5	5	3	4	5	4	3	5	4	4	4		4		4		4		4	4	4	5	5	5
4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4
5	4	2	4	5	5	4	4	4	4	5		5		4		4		4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		4		5		5		5	5	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4		4		4		4		4	4	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3		3		4		4		4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4		4		4		4		3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4		4		5		4		4	4	5	5	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4		4		3		4		4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5		4		4		4	4	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2		2		2		2	2	2	2	2	2
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5		5		5		4		4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5		5		4		4		4	4	4	4	5	5
3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4		4		4		4		4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4		4		4		4		4	3	4	4	3	3
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4		4		4		4		3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4		4		4		4		4	4	4	5	5	3
4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4		5		4		4		3	3	4	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4		4		4		4		2	2	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4		4		4		3		3	3	4	4	4	4
4	4	3	5	4	4	2	3	4	4	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4		4		4		4		4	4	4	4	5	4
4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4		4		4		4		3	3	3	3	4	4
3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4		4		4		3		4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5		4		4		4		4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5		4		5		5		4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4		4		4		4		3	4	4	3	4	4
4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4		3		4		4		4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4
4	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3		3		3		3		3	3	4	4	3	3
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4		4		4		4		3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4		4		5		5		3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4		4		4		4		4	4	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4		4		4		4		3	4	4	3	4	4
4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	3		4		4		4		4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4		4		4		4		4	4	4	4	4

4	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	5
5	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

loyalitas											
taat pada peraturan		tanggungjawab pada perusahaan		kemauan untuk bekerja sama		rasa memiliki		hubungan antar pribadi		kesukaan terhadap pekerjaan	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

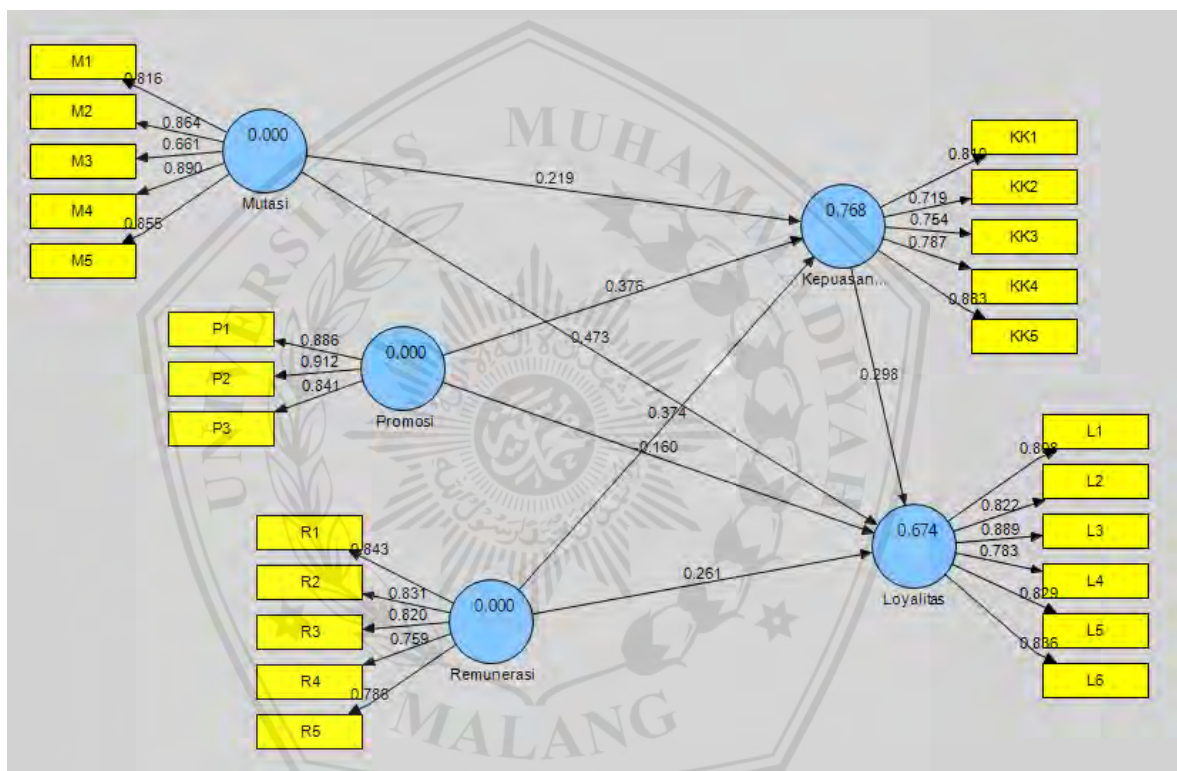
4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4



4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

### LAMPIRAN 3. HASIL ANALISIS PLS



### Latent Variable Correlations

	Kepuasan Kerja	Loyalitas	Mutasi	Promosi
Kepuasan Kerja	1.000000			
Loyalitas	0.719901	1.000000		
Mutasi	0.708019	0.772152	1.000000	
Promosi	0.780756	0.573968	0.600054	1.000000
Remunerasi	0.730523	0.713412	0.706769	0.705068

### R Square

	R Square
Kepuasan Kerja	0.768399
Loyalitas	0.673773
Mutasi	
Promosi	
Remunerasi	

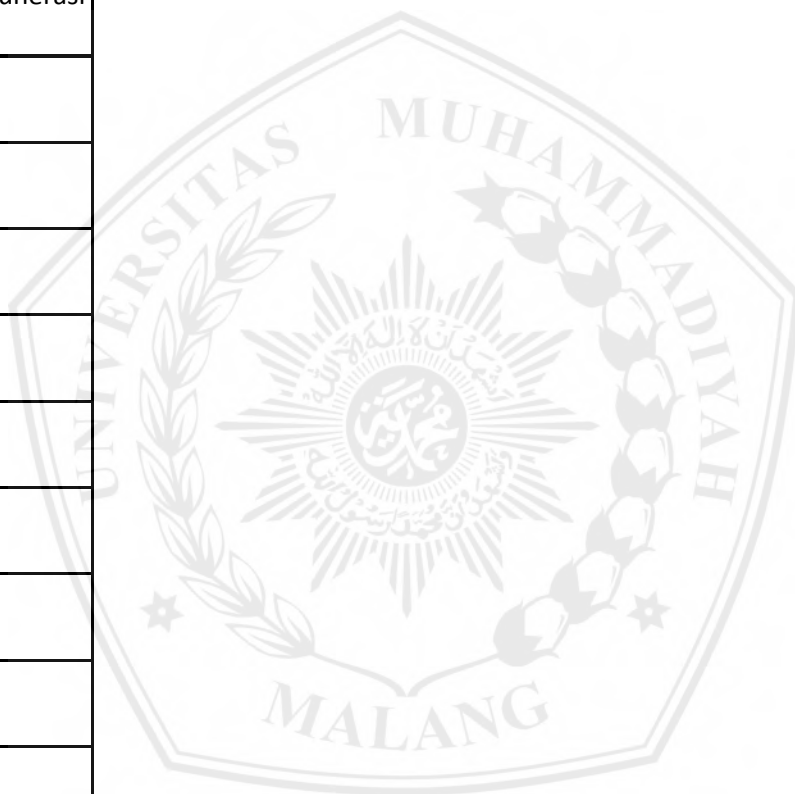
### Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Loyalitas	Mutasi	Promosi
KK1	0.809737			

KK2	0.718708			
KK3	0.754277			
KK4	0.786761			
KK5	0.882852			
L1		0.807575		
L2		0.822116		
L3		0.889227		
L4		0.783373		
L5		0.829246		
L6		0.836470		
M1			0.815681	
M2			0.863527	
M3			0.660759	
M4			0.889607	
M5			0.855306	
P1				0.885558
P2				0.911775
P3				0.841028
R1				
R2				

R3				
R4				
R5				

	Remunerasi
KK1	
KK2	
KK3	
KK4	
KK5	
L1	
L2	
L3	
L4	
L5	
L6	
M1	
M2	
M3	



M4	
M5	
P1	
P2	
P3	
R1	0.842888
R2	0.831343
R3	0.820130
R4	0.758544
R5	0.785797

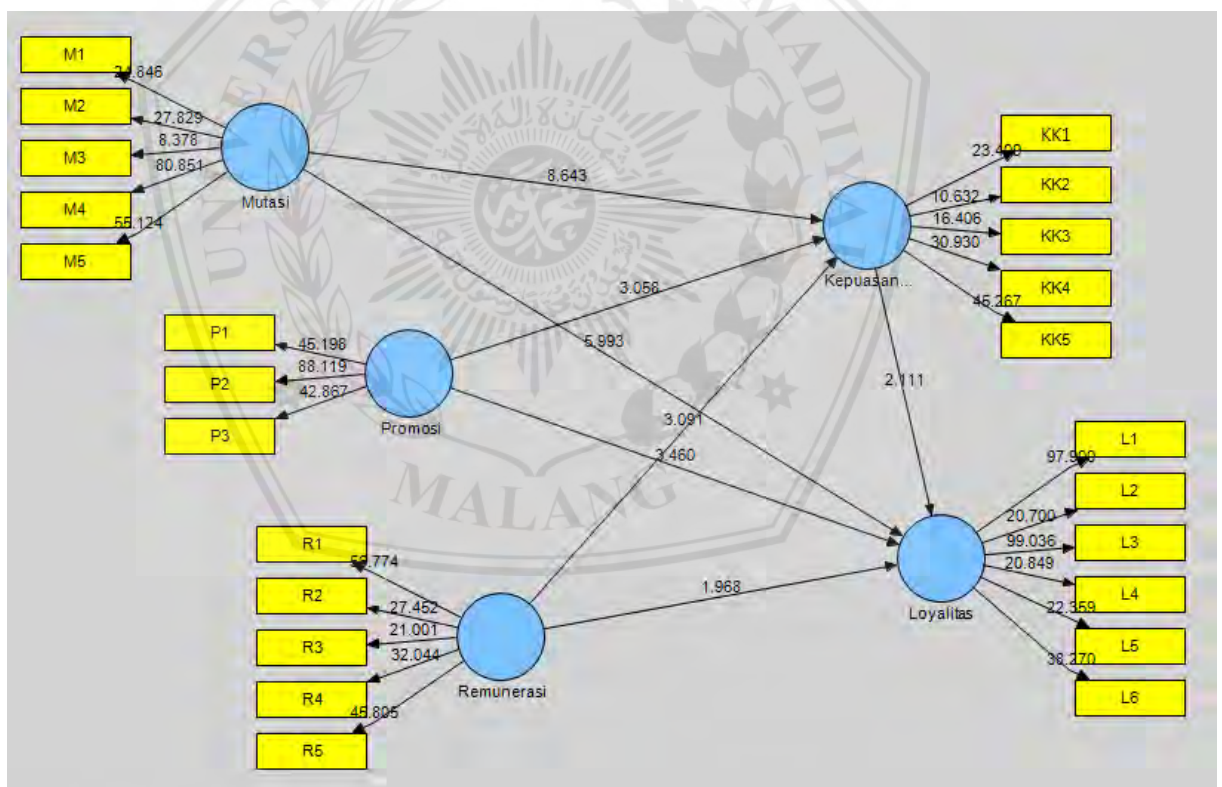
#### AVE

	AVE
Kepuasan Kerja	0.627914
Loyalitas	0.686630
Mutasi	0.674113
Promosi	0.774292
Remunerasi	0.653414

#### Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0.893576
Loyalitas	0.929212
Mutasi	0.911036
Promosi	0.911349
Remunerasi	0.903961

#### LAMPIRAN 4. HASIL ANALISIS PLS DENGAN BOOTSTRAP



Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Kepuasan Kerja -> Loyalitas	0.297871	0.271957	0.141080	0.141080
Mutasi -> Kepuasan Kerja	0.218526	0.249430	0.025284	0.025284
Mutasi -> Loyalitas	0.473281	0.533838	0.078974	0.078974
Promosi -> Kepuasan Kerja	0.375576	0.390361	0.122811	0.122811
Promosi -> Loyalitas	-0.160462	-0.149685	0.046383	0.046383
Remunerasi -> Kepuasan Kerja	0.373712	0.335824	0.120900	0.120900
Remunerasi -> Loyalitas	0.260706	0.206831	0.132465	0.132465

	T Statistics ( O/STERR )
Kepuasan Kerja -> Loyalitas	2.111365
Mutasi -> Kepuasan Kerja	8.642906
Mutasi -> Loyalitas	5.992881
Promosi -> Kepuasan Kerja	3.058167



Promosi -> Loyalitas	3.459502
Remunerasi -> Kepuasan Kerja	3.091083
Remunerasi -> Loyalitas	1.968107

#### Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
KK1 <- Kepuasan Kerja	0.809737	0.836854	0.034590	0.034590
KK2 <- Kepuasan Kerja	0.718708	0.774655	0.067598	0.067598
KK3 <- Kepuasan Kerja	0.754277	0.783304	0.045977	0.045977
KK4 <- Kepuasan Kerja	0.786761	0.824531	0.025437	0.025437
KK5 <- Kepuasan Kerja	0.882852	0.914982	0.019503	0.019503
L1 <- Loyalitas	0.807575	0.801952	0.008249	0.008249
L2 <- Loyalitas	0.822116	0.815559	0.039715	0.039715
L3 <- Loyalitas	0.889227	0.888905	0.008979	0.008979
L4 <- Loyalitas	0.783373	0.751514	0.037574	0.037574

L5 <- Loyalitas	0.829246	0.814642	0.037089	0.037089
L6 <- Loyalitas	0.836470	0.832079	0.021857	0.021857
M1 <- Mutasi	0.815681	0.844934	0.032830	0.032830
M2 <- Mutasi	0.863527	0.864580	0.031029	0.031029
M3 <- Mutasi	0.660759	0.680494	0.078868	0.078868
M4 <- Mutasi	0.889607	0.916852	0.011003	0.011003
M5 <- Mutasi	0.855306	0.882901	0.015516	0.015516
P1 <- Promosi	0.885558	0.906660	0.019593	0.019593
P2 <- Promosi	0.911775	0.924897	0.010347	0.010347
P3 <- Promosi	0.841028	0.854754	0.019619	0.019619
R1 <- Remunerasi	0.842888	0.841444	0.014846	0.014846
R2 <- Remunerasi	0.831343	0.848058	0.030284	0.030284
R3 <- Remunerasi	0.820130	0.838483	0.039051	0.039051
R4 <- Remunerasi	0.758544	0.798063	0.023672	0.023672
R5 <- Remunerasi	0.785797	0.824618	0.017155	0.017155

	T Statistics ( O/STERR )
KK1 <- Kepuasan Kerja	23.409461
KK2 <- Kepuasan Kerja	10.632121

KK3 <- Kepuasan Kerja	16.405619
KK4 <- Kepuasan Kerja	30.929635
KK5 <- Kepuasan Kerja	45.267248
L1 <- Loyalitas	97.900365
L2 <- Loyalitas	20.700356
L3 <- Loyalitas	99.035733
L4 <- Loyalitas	20.848546
L5 <- Loyalitas	22.358511
L6 <- Loyalitas	38.270436
M1 <- Mutasi	24.845515
M2 <- Mutasi	27.829476
M3 <- Mutasi	8.378092
M4 <- Mutasi	80.850520
M5 <- Mutasi	55.124127
P1 <- Promosi	45.198133
P2 <- Promosi	88.119190
P3 <- Promosi	42.867222
R1 <- Remunerasi	56.774323
R2 <- Remunerasi	27.452011
R3 <- Remunerasi	21.001418

R4 <- Remunerasi	32.043514
R5 <- Remunerasi	45.805221

## LAMPIRAN 5. PENELITIAN TERDAHULU

No	Penelitian Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	Malik, Danish, dan Munir (2012)	<i>The Impact Of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence From Higher Education Institute of Pakistan.</i>	Remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan promosi pengaruhnya kurang signifikan.
2.	Onsardi, Asmawi, dan Abdullah (2017)	<i>The Effect Of Compensation, Empowerment, And Job Satisfaction On Employee Loyalty</i>	Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif langsung antara kompensasi, pemberdayaan, dan kepuasan kerja terhadap kepuasan pegawai.
3.	Thanos, Pangemanan, dan Rumokoy (2015)	<i>The Effect Of Job Satisfaction And Employee Motivation On Employee Loyalty.</i>	Kepuasan Kerja dan motivasi pegawai memiliki efek yang signifikan secara simultan terhadap loyalitas pegawai.
4.	Dodi dan Evanita (2014)	Pengaruh Mutasi, Kompensasi, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok.	Mutasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok. Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Solok.
5.	Athar Waqas, Umair Bashir, Muhammad Fahad Sattar, dan Waqas Anjum (2014)	<i>Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty</i>	Secara statistik, penghargaan dan pengakuan dan lingkungan tempat kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi kepuasan Job, tetapi partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang tidak signifikan. Selain itu, ada juga hubungan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas pegawai.
6.	Rajput, Singhai, dan Tiwari (2016)	<i>Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study Of academicians.</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada dampak kepuasan kerja terhadap loyalitas pegawai dalam kasus akademisi.

7.	Dewanto (2015)	Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Pegawai Pada CV Asatex Surakarta.	Berdasarkan hasil analisis ada signifikan positif antara kepuasan kerja dengan loyalitas.
<b>No.</b>	<b>Penelitian (Tahun)</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
8.	Ningtyas (2017)	Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Pegawai PT Patiware Sungai Raya (Kab. Bengkayang) Kalimantan Barat.	Berdasarkan analisis ada hubungan signifikan positif antara kepuasan kerja dengan loyalitas pegawai. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula loyalitas pegawai terhadap perusahaan.
9.	Putri A. T. (2015)	Pengaruh Promosi Dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kanwil II PT Pegadaian (Persero) Pekanbaru	Variabel Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai, sedangkan mutasi tidak berpengaruh signifikan.
10.	Aminah (2013)	Pengaruh Mutasi Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung.	Mutasi berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pegawai.
11.	Basalamah (2012)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Staf Reception Pada Hotel X Di madiun, Jawa Timur.	Jika Kepuasan kerja yang berhubungan dengan faktor intrinsik dan faktorekstrinsik dapat terpenuhi dengan baik maka resepsionis akan memiliki loyalitas pada pekerjaannya. Dimana loyalitas dari resepsionis dapat dilihat dari minat resepsionis terhadap pekerjaan yang dilakukan, suasana lingkungan kerja dan tempat pegawai bekerja serta waktu (kehadiran serta ketepatan waktu dalam bekerja).
12.	Cristoforus (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Homeschooling carnation Cirebon.	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas pegawai.

13.	Ovinda Pramana Putri (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai PT Putra Masindo Utama Palembang.	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap loyalitas pegawai PT. Putra Masindo Utama Palembang.
No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
14.	Irawan (2016)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Pengelolaan Stress Kerja sebagai Variabel Moderating.	Hasil analisis menggunakan regresi linier sederhana (untuk hipotesis 1) dan moderating (untuk hipotesis 2) sehingga dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung yang signifikan terhadap loyalitas pegawai
15.	Rinaldi, Sani, dan Martono (2018)	<i>Mutation and Promotion System and its relation to employee satisfaction and Job Performance of West Kalimantan Immigration Office.</i>	Hasil penelitian ini menjawab hipotesis bahwa ada pengaruh mutasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja; ada pengaruh yang signifikan dari promosi atas kepuasan kerja; ada pengaruh signifikan dari mutasi pada kinerja, ada pengaruh yang signifikan dari promosi terhadap kinerja, dan ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pekerjaan.
16.	Saharuddin dan Sulaiman (2016)	<i>The Effect Of Promotion And Compensation Toward Working Productivity Through Job Satisfaction And Working Motivation Of Employees In The Department Of Water And Mineral Resources Energy North Aceh District</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel promosi dan kompensasi memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, semangat kerja dan produktifitas.
17.	Prabhakar (2016)	<i>Analysis of high job satisfaction relationship with employee loyalty in context to workplace environment</i>	Ada banyak penelitian untuk membuktikan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja, loyalitas pegawai dan lingkungan tempat kerja
18	Firmansyah (2017))	Pengaruh Program Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Pt.Kai Daop Ii Bandung	Pengaruh Program Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Pt.Kai Daop Ii Bandung
19	Pratama dan Prasetya (2017)	Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap	Analisis data dalam penelitian ini menggunakan path analysis.

		Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Perguruan Tinggi.	Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh yang signifikan dari sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja dosen di lingkungan Universitas Brawijaya.
No.	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
20	Ramadhani dan Rahardjo (2017)	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pegawai. Kepuasan kerja memediasi antara kompensasi terhadap loyalitas pegawai
21	Isnaini (2016)	Pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Kediri	Kesimpulan dari penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. kompensasi, promosi jabatan dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kediri.

## LAMPIRAN 6. RINGKASAN VARIABEL, INDIKATOR, ITEM, DAN SUMBER INSTRUMEN

Variabel	Indikator Penelitian	Item	Sumber
Mutasi	Pengalaman (M1)	a. Pengalaman sesuai bidang keahlian	Hasibuan (2008)
		b. Pengalaman yang mendukung pekerjaan	
	Pengetahuan (M2)	a. Pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi	
		b. Pengetahuan tentang sistem mutasi	
	Kebutuhan (M3)	a. Kesesuaian mutasi dengan kebutuhan	
		b. Kebutuhan mutasi sesuai dengan bidang keahlian	
	Kecakapan (M4)	a. Kecakapan sesuai bidang keahlian	
		b. Kecakapan yang handal	
	Tanggung jawab (M5)	a. Tanggung jawab terhadap tugas atau kewajiban	
		b. Tanggung jawab terhadap segala keputusan	

Promosi	Kepercayaan (P1)	a. Keyakinan atas kemampuan dalam bekerja pada jabatan yang diemban	Hasibuan (2012)
		b. Pengalaman kerja sebagai syarat promosi	
	Keadilan (P2)	a. Promosi diberikan kepada pegawai berkinerja tinggi atau berprestasi	
		b. Promosi diberikan kepada pegawai yang memiliki kompetensi	
	Formasi (P3)	a. Instansi mempromosikan pegawai sesuai kebutuhan formasi	
		b. Formasi jabatan yang diberikan sesuai kompetensi	
Remunerasi	System merit (R1)	a. Remunerasi berdasarkan beban kerja	Santoso (2012)
		b. Remunerasi sesuai kinerja yang dicapai	
	Adil (R2)	a. Remunerasi sesuai beban kerja pada jabatan yang berbeda	
		b. Remunerasi sejalan dengan keterampilan atau tanggung jawab	
	Layak (R3)	a. Remunerasi yang layak untuk memenuhi kebutuhan	
		b. Remunerasi yang layak untuk meningkatkan kesejahteraan	
	Kompetitif (R4)	a. Remunerasi setara dengan sektor swasta	
		b. Remunerasi diberikan berdasarkan kompetisi yang sehat antar pegawai	
	Transparan (R5)	a. Pengetahuan tentang sistem remunerasi	
		b. Pengetahuan tentang proses pemotongan remunerasi secara terbuka	
Kepuasan Kerja	Kepuasan terhadap pekerjaan (K1)	a. Menikmati pekerjaan yang ada	Luthans (2002)
		b. Kebanggaan terhadap pekerjaan	
	Kepuasan terhadap pembayaran (K2)	a. Kepuasan terhadap gaji	
		b. Kepuasan terhadap tunjangan kinerja	
	Kepuasan terhadap promosi (K3)	a. Kepuasan terhadap keadilan promosi	
		b. Kepuasan terhadap Kesempatan promosi	
	Kepuasan terhadap supervisi (K4)	a. Kepuasan terhadap atasan yang mengawasi pekerjaan	
		b. Kepuasan terhadap solusi dari atasan	
	Kepuasan terhadap rekan kerja (K5)	a. Kepuasan terhadap rekan kerja	
		b. Kepuasan terhadap sikap saling menghargai antar rekan kerja	
Loyalitas	Taat pada peraturan (L1)	a. Taat pada peraturan instansi	Siswanto (2015)
		b. Taat terhadap jam kerja	
	Tanggung jawab (L2)	a. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau tepat waktu	
		b. Menjaga fasilitas atau alat kerja	
	Kemauan untuk bekerja sama (L3)	a. Mampu bekerjasama dengan rekan kerja	
		b. Mengerjakan pekerjaan bersama-sama	
	Rasa memiliki (L4)	a. Menjaga instansi dari hal yang merugikan	
		b. Melindungi citra perusahaan	



	Hubungan antar pribadi (L5)	a. Memiliki hubungan sosial yang baik terhadap rekan kerja
		b. Memiliki hubungan baik dengan atasan
	Kesukaan terhadap pekerjaan (L6)	a. Melaksanakan pekerjaan dengan senang hati
		b. Antusias terhadap pekerjaan

## LAMPIRAN 7. HASIL UJI SOBEL

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	8.463	Sobel test: 2.04824103	0.04053639
$t_b$	2.111	Aroian test: 2.03491096	0.04185983
		Goodman test: 2.06183654	0.0392233
Reset all		Calculate	

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	3.058	Sobel test: 1.73726184	0.08234096
$t_b$	2.111	Aroian test: 1.67757572	0.09342996
		Goodman test: 1.80380836	0.07126135
Reset all		Calculate	

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	3.091	Sobel test: 1.74324665	0.08129054
$t_b$	2.111	Aroian test: 1.68417875	0.09214713
		Goodman test: 1.8089999	0.07045102
Reset all		Calculate	

## Tesis (Sumarsono 3)

### ORIGINALITY REPORT

<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>www.scribd.com</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>jurnaljam.ub.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>

Exclude quotes

☐ Off

Exclude matches

< 2%

Exclude bibliography

☐ On